

**DISEÑO DE UN PLAN DE ENDOMARKETING MEDIANTE EL DESARROLLO  
DE UNA INTRANET, COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE  
LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN  
JORGE DE PEREIRA**

**ROBERT LÓPEZ HERNÁNDEZ  
ANA MARÍA CASTRO HOLGUÍN**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA EN MERCADEO  
PEREIRA  
2018**

**DISEÑO DE UN PLAN DE ENDOMARKETING MEDIANTE EL DESARROLLO  
DE UNA INTRANET, COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE  
LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN  
JORGE DE PEREIRA**

**ROBERT LÓPEZ HERNÁNDEZ  
ANA MARÍA CASTRO HOLGUÍN**

**Director Daniel Aristizabal Torres**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA EN MERCADEO  
PEREIRA  
2018**

## TABLA DE CONTENIDO

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN .....  | 9           |
| 1.1 ANTECEDENTES.....  | 9           |
| 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....   | 13          |
| JUSTIFICACIÓN.....   | 15          |
| OBJETIVOS.....   | 16          |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL.....  | 16          |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....  | 16          |
| DELIMITACIÓN DEL PROYECTO .....  | 17          |
| MARCO REFERENCIAL .....  | 18          |
| 1.3 MARCO TEÓRICO .....  | 18          |
| 1.3.1 Mercadeo .....   | 18          |
| 1.3.1.1 Marketing social.....  | 20          |
| 1.3.1.2 Mezcla del marketing social (4 p's).....   | 22          |
| 1.3.1.3 Endomarketing.....   | 24          |
| 1.3.2 El clima organizacional en el proceso de servucción. ....  | 29          |
| 1.3.3 Herramientas tecnológicas para el mejoramiento de la comunicación<br>interna en las empresas. .... | 32          |
| MARCO CONCEPTUAL .....   | 40          |
| MARCO LEGAL Y NORMATIVO .....  | 43          |
| 1.4 ISO/IEC 27001 2013 ISO 27001 .....   | 43          |
| 1.5 LEY 100 DE 1993 .....  | 43          |
| 1.5.1 ARTICULO. 1º- Sistema de seguridad social integral. ....   | 43          |
| 1.6 LEY 1712 DEL 2014 .....  | 44          |
| 1.7 LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012 .....   | 44          |
| 1.7.1 Artículo 1º.....   | 44          |
| 1.7.2 Artículo 2º .....  | 45          |
| 1.8 RESOLUCIÓN No.0475 DE 2013.....  | 46          |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 1.8.1    | ARTÍCULO SEGUNDO .....   | 46 |
|          | MARCO METODOLÓGICO .....   | 48 |
| 1.9      | TIPO DE INVESTIGACIÓN .....  | 48 |
| 1.10     | MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....  | 48 |
| 1.11     | TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....   | 49 |
| 1.12     | CÁLCULO DE LA MUESTRA .....  | 49 |
|          | ANÁLISIS SITUACIONAL PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES<br>DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN<br>JORGE DE PEREIRA .....       | 51 |
|          | PLAN DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA<br>DE LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA .....                                   | 69 |
| 1.13     | OBJETIVO DEL PLAN DE ENDOMARKETING .....   | 69 |
| 1.14     | SEGMENTACIÓN .....   | 70 |
| 1.15     | PLAN DE ACCIÓN .....   | 71 |
| 1.15.1   | Branding Visual .....  | 71 |
| 1.15.2   | Elementos de la marca (EMA) .....  | 72 |
| 1.15.2.1 | Branding Olfativo .....  | 73 |
| 1.15.2.2 | Branding Auditivo .....  | 74 |
| 1.15.3   | Promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias<br>blandas de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de<br>Pereira ..... | 76 |
| 1.15.3.1 | Comunicación Interna .....   | 76 |
| 1.15.3.2 | Motivación .....   | 76 |
| 1.15.3.3 | Gestión del Talento Humano y Satisfacción Laboral .....  | 77 |
| 1.15.3.4 | Precio .....   | 77 |
| 1.16     | DISTRIBUCIÓN .....   | 78 |
| 1.17     | COMUNICACIÓN .....   | 79 |
| 1.17.1   | Implementación del programa de publicidad interna .....  | 79 |
| 1.18     | INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO .....  | 80 |
| 1.18.1   | Indicador de cumplimiento del plan de endomarketing .....  | 80 |
| 1.18.2   | Indicador nivel de motivación en los empleados .....   | 81 |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1.18.3  | Indicador nivel de satisfacción laboral .....       | 81 |
| 1.18.4  | Indicador grado de compromiso de los empleados..... | 82 |
| 1.18.5  | Indicador de trabajo en equipo.....                 | 83 |
| 1.18.6  | Indicador retención del talento humano .....        | 83 |
| SISTEMA INTRANET HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA. |   | 84 |
| 1.19  | CARACTERÍSTICAS DE LA INTRANET .....                | 84 |
| 1.20  | GRUPOS .....  | 85 |
| 1.20.1  | Configuración de grupos y roles .....               | 86 |
| 1.20.2  | Administración desde front-end .....                | 90 |
| 1.21  | FOROS.....  | 90 |
| 1.22  | ARCHIVOS.....                                       | 91 |
| 1.23  | ÁREA DE TRABAJO COMPARTIDO .....                    | 92 |
| 1.24  | PROYECTOS .....                                     | 92 |
| 1.25  | CALENDARIO DE EVENTOS .....                         | 93 |
| 1.26  | BLOGS .....   | 95 |
| CONCLUSIONES .....  |   | 96 |
| RECOMENDACIONES .....   |   | 98 |
| BIBLIOGRAFÍA .....  |   | 99 |

## LISTA DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Variables de segmentación.....                             | 70   |
| Tabla 2. Planes de acción plan de endomarketing .....               | 71   |
| Tabla 3. Indicador de cumplimiento del plan de endomarketing .....  | 80   |
| Tabla 4. Indicador nivel de motivación en los empleados.....        | 81   |
| Tabla 5. Indicador nivel de satisfacción laboral.....               | 81   |
| Tabla 6. Indicador nivel de mejora en la comunicación interna ..... | 82   |
| Tabla 7. Indicador grado de compromiso de los empleados.....        | 82   |
| Tabla 8. Indicador de trabajo en equipo.....                        | 83   |
| Tabla 9. Indicador retención del talento humano .....               | 83   |

## LISTA DE GRAFICAS

|  | Pág. |
|--|------|
| Gráfica 1. Antigüedad en la empresa.....   | 51   |
| Gráfica 2. Tipo de Vinculación Laboral .....   | 52   |
| Gráfica 3. 1: Tipo de vinculación - Antigüedad.....  | 53   |
| Gráfica 4. Área donde desempeña su labor .....   | 53   |
| Gráfica 5. Cruce 2: Vínculo laboral - Área de desempeño .....  | 54   |
| Gráfica 6. Grado de satisfacción con la comunicación interna .....                                     | 55   |
| Gráfica 7. Grado de interés por las herramientas de comunicación .....                                 | 56   |
| Gráfica 8. La comunicación institucional contribuye .....  | 57   |
| Gráfica 9. Para lo que más sirve la comunicación institucional .....                                   | 58   |
| Gráfica 10. Para lo que menos sirve la comunicación institucional.....                                 | 58   |
| Gráfica 11. Comunicación con los compañeros de departamento.....                                       | 59   |
| Gráfica 12. Comunicación con otros departamentos .....   | 59   |
| Gráfica 13. Uso de los canales de información.....   | 60   |
| Gráfica 14. Efectividad de la comunicación con el jefe inmediato o coordinador de<br>área.....         | 61   |
| Gráfica 15. A lo que contribuye el jefe inmediato o coordinador de área.....                           | 62   |
| Gráfica 16. Uso que el jefe inmediato o coordinador de área le da los canales de<br>comunicación ..... | 63   |
| Gráfica 17. En qué piensa el Hospital al momento de recolectar información de sus<br>empleados .....   | 64   |
| Gráfica 18. Canales para comunicar cultura y valores institucionales .....                             | 65   |
| Gráfica 19. Canales para comunicar metas y objetivos del equipo de trabajo.....                        | 65   |
| Gráfica 20. Canales para comunicar política de calidad y seguridad.....                                | 66   |
| Gráfica 21. Canales para comunicar comunicaciones operativas.....                                      | 67   |
| Gráfica 22. Obstáculos para el hospital transmitir información institucional .....                     | 68   |

## LISTA DE FIGURAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Paralelo entre Marketing Tradicional y Marketing Interno..... | 25   |
| Figura 2. Elementos de la marca (EMA) .....                             | 72   |
| Figura 3. Modelo de color RGB.....                                      | 73   |
| Figura 4. Branding Olfativo .....                                       | 74   |
| Figura 5. Opción de ingreso.....  | 84   |
| Figura 6. Configuración de grupos.....                                  | 87   |
| Figura 7. Panel de administración de Grupos desde Back-end. ....        | 89   |
| Figura 8. Chat .....  | 89   |
| Figura 9. Administrador desde front-end .....                           | 90   |
| Figura 10. Foros.....   | 91   |
| Figura 11. Compartir archivos.....                                      | 91   |
| Figura 12. Área de trabajo compartido.....                              | 92   |
| Figura 13. Administrador de proyectos .....                             | 93   |
| Figura 15. Administrador de block .....                                 | 95   |



## DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES

Abordar la exploración de estudios previos que desde la investigación se han enfocado en medir la eficiencia, productividad y desempeño de los hospitales en Colombia y otros países del mundo sirve como referencia y punto de partida para afrontar el estudio de endomarketing y las estrategias de comunicación corporativas utilizando la intranet.

Para el objetivo planteado, es conveniente referir las consultas documentales de trabajos realizados que guarden relación con los objetivos propuestos en este estudio, en función de ello se menciona y tomando como palabras claves: Hospitales, endomarketing, productividad, calidad, ley 100, cliente interno, comunicación interna, intranet, cultura, marketing mix.

Las empresas hoy en día se preocupan por contratar personal calificado que cumpla con las expectativas para las labores encomendadas, en otras palabras, que “posean las habilidades funcionales, aquellas que se refieren al conocimiento propio de la disciplina o función que desarrollarán dentro de la organización”<sup>1</sup>; así mismo, se han sensibilizado con respecto a que “las condiciones sociales han perfilado al trabajador como un ser mejor informado y protegido, más formado y profesionalizado, más implicado en el trabajo y posicionado de forma diferente frente a la organización”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> DUBRIN, Andrew J. Modelo para el mejoramiento de las habilidades interpersonales. En: Relaciones humanas - comportamiento humano en el trabajo. México, 2008. p. 1, 3.

<sup>2</sup> CORELLA, José M. Introducción a la gestión del marketing en los servicios de salud. En línea: <<https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/B31A650F-3952-4E42-A4C2-1439ED42F72D/147806/marketing1.pdf>> España, 1998. p. 132.

Pese a lo anterior, para las organizaciones cada día es más difícil lograr que todo ese talento humano tan altamente cualificado técnicamente le apueste a conciencia a las promesas de valor e identidad corporativa que cada una de ellas desean entregar a sus clientes, y es que olvidan que “el éxito en cualquier actividad que suponga interacción con la gente no solo exige las habilidades técnicas o especializadas, esto también implica poseer habilidades genéricas, como los buenos hábitos en el trabajo y administración del tiempo, habilidades en tecnología de la información, ética excelsa y por supuesto, habilidades interpersonales”<sup>3</sup>

Contribuir a la apropiación de esa identidad corporativa por parte de los clientes internos de las empresas, supone una ardua tarea para sus CEO’S. Kotler define la imagen como “el conjunto de ideas, creencias e impresiones que una persona tiene sobre un objeto, sobre algo que existe en su mente”<sup>4</sup>, y si bien proporcionar la mayor cantidad de información de la empresa a ese talento humano en lo que respecta a su estructura, procesos, procedimientos, misión y visión, entre otros, favorece no solo a dicha apropiación sino a generar una mayor capacidad de resolución frente a los problemas que se les presenten, niveles de confianza más altos y empoderamiento en sus actividades, no es suficiente. Las altas gerencias desconocen, o en muchos casos evaden, que “la implementación de un marco de marketing social interno, permite comprender de manera sistemática la resistencia al cambio de cada individuo frente a los procesos comunicacionales de la organización, pero además, proporciona un marco de soluciones eficaces para generar cambios en los comportamientos de aquellos individuos”<sup>5</sup>, cambios que cabe resaltar, son necesarios e importantes para el buen y mejor desarrollo de las

---

<sup>3</sup> DUBRIN, Andrew J. Modelo para el mejoramiento de las habilidades interpersonales. En: Relaciones humanas - comportamiento humano en el trabajo. México, 2008. p. 1, 3.

<sup>4</sup> KOTLER, Philip H. La planificación de programas de marketing. En: Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. México, 1992. p. 637, 655.

<sup>5</sup> MORRIS, Zoë S.; CLARKSON, Peter J. Does social marketing provide a framework for changing healthcare practice, Health Policy. United Kingdom, 2009, vol. 91, no 2. p. 135-141.

habilidades genéricas; “el marketing social aplicado a la salud está emergiendo con fuerza en los últimos años con el objeto de incrementar la conciencia pública y promover cambios en las conductas de las personas. Se ha demostrado que los programas o intervenciones que están fundamentados en los principios básicos del marketing social son efectivos para mejorar la salud pública que en últimas, realmente ayudarán a humanizar los procesos y servicios suministrados por cada uno de los implicados”<sup>6</sup>.

Ahora bien, para nadie es un secreto que “en los hospitales, la gestión de la comunicación no está muy implantada, pese a que cuentan con herramientas de comunicación interna, adaptadas conforme a sus necesidades”<sup>7</sup>; esto se debe a que las “iniciativas de gestión en ese ámbito, aún no son orientadas a la construcción de marcas hospitalarias sólidas, cuya prospección externa les permita a las entidades establecer relaciones satisfactorias con cada uno de sus grupos de interés y obtener así distintos beneficios comunicativos y organizacionales.”<sup>8</sup>

Las diferentes formas de comunicación existentes en una entidad hospitalaria pueden generar valor de reconocimiento como organización. La comunicación motiva, genera confianza y credibilidad, y mejora las relaciones interpersonales. “Un alto porcentaje de empresas de servicios han comprobado que la comunicación entre el personal y el cliente que emerge en la prestación del servicio es un aspecto importante del producto”<sup>9</sup>, debido a que “las personas

---

<sup>6</sup> BEERLI PALACIO, Asunción; MARTÍN SANTANA, Josefa D.; PORTA, Miguel. Marketing as a tool to increase the effectiveness of public health plans. 2008 SESPAS Report. Spain, 2008, vol. 22, p. 27-36.

<sup>7</sup> MEDINA AGUERREBERE, Pablo. The strategic nature of the external projection of the hospitaler brand: the case of Mayo Clinic. Universidad y Salud. Spain, 2011, vol. 13, no 2. p. 79-86.

<sup>8</sup> Ibídem

<sup>9</sup> JONES, Peter. Internal marketing. International Journal of Hospitality Management. United Kingdom, 1986, vol. 5, no 4. p. 201-204.

siempre serán el ingrediente fundamental del servicio para el futuro relevante de cualquier empresa”<sup>10</sup>

Convencionalmente, el marketing se centra en “satisfacer las necesidades de los individuos, a través de la creación e intercambio de bienes y servicios, y de la implementación de estrategias enfocadas en las variables del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) para un efectivo proceso de comercialización”<sup>11</sup>, todo con el fin de lograr que los consumidores se enamoren, permanezcan cerca de la empresa y viceversa. Este mismo proceso se debe generar con el cliente interno de cualquier organización, a través de la “gestión estratégica de los recursos humanos sobre una perspectiva de marketing interno (endomarketing) enfocado en la orientación al cliente, las prácticas de recursos humanos y la comunicación interna como una variable fundamental del proceso; las cuales le permitirán a las empresas convertir su discurso en hechos reales, obteniendo colaboradores más comprometidos y con alto sentido de pertenencia”<sup>12</sup>.

En definitiva, saber llevar los mensajes a cada uno de los empleados con el objetivo de alcanzar todo lo expuesto en los párrafos anteriores, es un reto para las empresas; en especial para las prestadoras de servicios, como lo son los hospitales. Es por esta razón que “el empleo de la tecnología y su aplicación a nivel interno para uso comunicativo como es una Intranet, se convierte en un

---

<sup>10</sup> GEORGE, William R. Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*. United States, 1990, vol. 20, no 1, p. 63-70.

<sup>11</sup> KOTLER, Philip, & ARMSTRONG, Gary. Desarrollo de la estrategia de marketing y la mezcla de marketing. En: *Fundamentos de marketing*. 2003, México. P. 233- 533.

<sup>12</sup> BOHNENBERGER, María Cristina. *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Universitat de les Illes Balears. España, 2005.

recurso sumamente estratégico para disponer de un eficiente y confiable mecanismo para mejorar la comunicación interna de cualquier organización”<sup>13</sup>.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

“La ESE Hospital Universitario San Jorge de Pereira, es un hospital de mediana y alta complejidad de orden departamental. Cuenta con atención en servicios de consulta externa, gracias a sus 15 consultorios destinados para la atención médica especializada (son más de veinte especialidades que se ofrecen para la atención de los pacientes). Así mismo, ofrece servicios de ayudas diagnósticas, entre ellas: imagenología, laboratorio, patología, gastroenterología, rehabilitación física hemodinámica, entre otros; también ofrece servicio de cirugía hospitalaria y ambulatoria, para lo que cuenta con siete quirófanos. Gracias a su capacidad instalada y a una infraestructura en un 80% remodelada, el hospital atiende aproximadamente 399 pacientes en hospitalización día a día y acoge a 1250 colaboradores entre empleados oficiales, empleados públicos y contratistas. Con respecto a las áreas funcionales de la entidad, cuenta con áreas administrativas claramente definidas, como: Financiera, Talento Humano, Interventoría, Mantenimiento, Gestión Informática, Jurídica, Compras, Control Interno, Planeación y Mercadeo”<sup>14</sup>

El estado colombiano presenta muchas deficiencias con respecto a la generación de políticas públicas efectivas que permitan crear una atención preventiva, efectiva y de control en lo que a la salud refiere. Adicionalmente, la disminución de los recursos por parte del estado y que las EPS contratadas a las que se les suministran los diferentes servicios, no ofrecen un pago oportuno, dilatando el

---

<sup>13</sup> ARRIBAS, Amaia. Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. Razón y Palabra. México 2005, vol. 11, no 48.

<sup>14</sup> LÓPEZ HERNÁNDEZ, Robert. Informe de gestión ESE Hospital Universitario San Jorge de Pereira, II Periodo. Colombia, 2017.

pago de las cuentas a más de 90 días, conllevan a que se genere déficit presupuestal y una situación financiera insostenible para las entidades prestadoras del servicio de salud.

Es de resaltar que la ESE Hospital Universitario San Jorge de Pereira viene marcando cierta diferencia en cuanto al comportamiento de déficit presupuestal, pero existen otras dificultades en la prestación de los servicios, entre ellos: la deficiencia en la calidad en cuanto a la prestación del servicio, sujeta al desconocimiento de los servicios que se ofrecen, la no existencia de una cultura organizacional, la baja competitividad, las limitantes legislativas, el desconocimiento del mercadeo como disciplina aplicada a la servucción y la carencia de una intranet que contribuya al flujo efectivo de la comunicación interna; factores que se consideran necesarios para plantear políticas de mejoramiento en la calidad de la prestación de los servicios en la ESE Hospital Universitario San Jorge de Pereira.

Si bien todo lo expuesto en el párrafo anterior es importante, mejorar la comunicación a nivel interno de la organización es fundamental, repercutiendo positivamente en el mejoramiento del clima organizacional y la productividad en el proceso de servucción; pero además, contribuyendo al logro de una sostenibilidad financiera, ampliación del portafolio, y lo más importante, la satisfacción por parte de los usuarios con respecto a la atención y la prestación de los servicios obtenidos por parte de cada uno de los clientes internos del hospital.

¿Qué tan beneficioso es el diseño de un plan de endomarketing mediante el desarrollo de una intranet que permita mejorar la comunicación interna en la ESE Hospital Universitario San Jorge de Pereira?

## JUSTIFICACIÓN

El proyecto busca en el E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira a partir de la elaboración de un plan de Endomarketing y el desarrollo de una herramienta informática comunicativa como lo es la intranet, mejorar el conocimiento y promover la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La intranet tiene como objetivo primordial ser un sistema de información confiable y efectivo para la ESE Hospital Universitario San Jorge de Pereira, facilitando la implementación de estrategias de marketing interno, a través de comunicados, posters, noticias, directorios personales, procesos y procedimientos, manuales, guías clínicas, correos electrónicos personalizados, programa de capacitación institucional, documentos compartidos, entre otros. Todo esto con el fin de mantener bien informados a los clientes internos del hospital, pero principalmente, para hacerlos sentir parte fundamental de la institución, y de este modo, logren desarrollar amor y sentido de pertenencia, la cual se verá reflejada, en la humanización del servicio prestado por cada uno de ellos.

El desarrollo técnico del intranet está basado en php, con interfaces y estilos en css3, html5, javascrip, se utilizarán los framework de jquery, ajax, bootstrap y materialice. Se incluyen varias medidas en lo que refiere a seguridad, privacidad y confidencialidad de la información que circula por ella, como las combinaciones de hardware y software que proporcionan el control del tráfico; la encriptación y las contraseñas para convalidar usuarios; y las herramientas del software para evitar virus, detectar virus y bloquear sitios indeseables.

## **OBJETIVOS**

### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de endomarketing mediante el desarrollo de una intranet que permita el mejoramiento de la comunicación interna en la ESE Hospital Universitario San Jorge de Pereira.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis situacional para la identificación de las necesidades de comunicaciones internas y tecnológicas en el Hospital San Jorge.
- Plantear las estrategias de endomarketing que contribuyan a la mejora del clima organizacional y sentido de pertenencia de los clientes internos del hospital.
- Desarrollar una intranet como herramienta facilitadora de las estrategias de endomarketing.
- Crear un plan de seguimiento que permita la evaluación de las estrategias de endomarketing y la herramienta utilizada para su implementación.



## **DELIMITACIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto se diseñó e implementó en la Empresa Social del Estado Hospital Universitario San Jorge de Pereira, la cual se encuentra ubicada en la Carrera 4 # 24-88. El tiempo para la ejecución de este proyecto fue entre Julio de 2016 y Julio de 2018.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **1.3 MARCO TEÓRICO**

A continuación, se presentan las diferentes teorías (generales, específicas, los postulados, los supuestos, categorías y/o conceptos) que han de servir de referencia para comprender los hechos concernientes al problema de esta investigación.

Para esta tarea, se ha realizado una profunda revisión bibliográfica con respecto a los temas inmersos en el problema, como lo son: el mercadeo y sus diferentes enfoques, entre ellos el marketing social y el endomarketing o marketing interno; así como el clima organizacional, la servucción y los recursos tecnológicos como herramientas para mejorar la comunicación dentro de las organizaciones.

#### **1.3.1 Mercadeo**

Cualquier empresa perteneciente al sector de servicios hospitalarios, puede decir que tiene y ofrece el mejor producto, gracias a su capacidad instalada o a los avances tecnológicos que posea. No obstante, estas ventajas por sí solas no garantizan el éxito de un negocio, y más aún, en uno tan competido como los son los servicios de salud.

Kotler y Armstrong en su definición más sencilla del marketing dicen que “es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad”<sup>15</sup>; pero también aseguran que “el marketing más que ninguna otra función de negocios, se ocupa

---

<sup>15</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing y del proceso de marketing. En: Fundamentos de marketing. México, 2003. p. 4.

de los clientes; crear valor y satisfacción para los clientes son el corazón de la filosofía y la práctica del marketing moderno”.<sup>16</sup>

El marketing no es un sinónimo o una equivalencia de las palabras publicidad, promoción o ventas de productos, “pues estos son términos enfocados de adentro hacia afuera (empresa-cliente), es decir, el eje de cualquier acción depende de la empresa y su capacidad de producir y vender; todo lo contrario al concepto del mercadeo, el cual es mucho más extenso y complejo, encaminado de afuera hacia adentro (cliente-empresa), en otras palabras, el eje de sus estrategias son los clientes y la satisfacción de sus deseos y necesidades”<sup>17</sup>.

La American Marketing Association (Asociación Americana de Marketing) dice que “el mercadeo es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio”<sup>18</sup>.

Stanton, Etzel y Walker, también se aferran al término del mercadeo como “un concepto orientado al cliente y a la coordinación de las actividades del mismo, con el fin de alcanzar los objetivos de desempeño de la organización”<sup>19</sup>.

Es así, como se puede afirmar que el mercadeo crea valor para el cliente pero al mismo tiempo crea la utilidad monetaria para la organización, dejando al descubierto la necesidad de trabajar fuertemente en el tan conocido y mencionado término marketing mix, creado por McCarthy y quien “engloba en este concepto

---

<sup>16</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing y del proceso de marketing. En: Fundamentos de marketing. México, 2003. p. 4.

<sup>17</sup> KOTLER, Philip, & ARMSTRONG, Gary. Marketing: Administración de relaciones redituables con los clientes. En: Principios de marketing. México, 2008. p. 5

<sup>18</sup> American Marketing Association. Definición formal de marketing. Citado por KOTLER, Philip, & KELLER, Kevin Lane. La dirección de marketing. En: Dirección de Marketing. México, 2009. P. 6.

<sup>19</sup> STANTON, William J.; ETZEL, Michael J; WALKER, Bruce J. El campo del marketing: el concepto del marketing. En: Fundamentos de marketing. México, 2007. p. 9.

las cuatro variables tradicionales con las que cuenta toda organización para conseguir sus objetivos comerciales: producto, precio, plaza y promoción (por su acepción anglosajona product, price, place y promotion)”<sup>20</sup>

#### **1.3.1.1 Marketing social**

El mercadeo es un proceso social y administrativo, que no se limita a los negocios de intercambio monetario, toda vez que a través de las actividades de mercadeo se desea o intenta persuadir a las personas para que hagan algo. Es por esta razón que el mercadeo tiene un amplio significado social, permitiendo no solo comercializar bienes y servicios, sino también, ideas, personas, lugares, entre otros.

Para Kotler y Zaltman, el marketing social “era el diseño, implementación y control de programas, dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación del producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados”<sup>21</sup>.

Rangún y Karim argumentaron que el marketing social “implica el cambio de actitudes, creencias y comportamientos de los individuos o de las organizaciones en beneficio de la sociedad y que la transformación social debe ser el propósito fundamental de toda campaña de esta índole”<sup>22</sup>

Sin embargo, el concepto se ha ido transformando, y es así como Kotler y Robert proponen el marketing social como “el esfuerzo que realiza toda organización

---

<sup>20</sup>McCARTHY, Jerome E. Marketing Mix. Citado por BABY, Jaime; LONDOÑO, Juan Gonzalo. Las P's de Mercadeo. Algunas precisiones. En: AD-minister. Colombia, 2008, no 12. P. 151.

<sup>21</sup> KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social marketing: an approach to planned social change. The Journal of Marketing. United States, 1971. p. 3-12.

<sup>22</sup> RANGUN, & KARIM. Definición Marketing Social. 1991. Citado por: ROMERO, Luis Alfonso Pérez. En: Marketing social: teoría y práctica. México, 2004. p. 3.

hacia los agentes de cambio (grupos), los cuales buscan persuadir o influenciar a los adoptadores (mercados meta), para que acepten, cambien y/o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas y comportamientos”<sup>23</sup>

No obstante, Andreasen acerca mucho más el concepto desde lo comercial a lo social, afirmando que ““el marketing social es la adaptación del marketing comercial a los programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia meta, con el fin de mejorar su bienestar o el de la sociedad en general, por medio del uso de la tecnología del marketing comercial en los programas sociales”<sup>24</sup>.

Contrario a lo que se cree, el marketing social no es un proceso rápido y sin planeación, que se dedique sólo al uso de medios masivos de comunicación; es principalmente un llamado a la acción individual y colectiva con un plan integrado, basado en mejores prácticas de intervenciones orientadas hacia la obtención de un beneficio social.

Los factores diferenciadores de la mercadotecnia social son<sup>25</sup>:

1. Identifica las necesidades de la población y, según estas y otras características (demográficas, sociales y otras), segmenta al público objetivo.
2. Se orienta hacia el público objetivo.
3. Enfatiza en la modificación de los comportamientos.
4. Promueve el cambio voluntario.
5. Está basada en la mezcla de la mercadotecnia comercial.

---

<sup>23</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. Social marketing. Strategies for changing public behavior. United States, 1989.

<sup>24</sup> ANDREASEN, Alan R. Marketing social marketing in the social change marketplace. Journal of Public Policy & Marketing. United States, 2002, vol. 21, no 1, p. 3-13.

<sup>25</sup> Ibíd.,

### **1.3.1.2 Mezcla del marketing social (4 p's)**

El concepto del marketing social se traduce en la mezcla de las P's: Producto, precio, plaza y promoción; para generar el cambio voluntario de comportamientos.

PRODUCTO: "Es el comportamiento deseado y los beneficios asociados a éste, servicios y productos que apoyen o faciliten este cambio, cuenta con 3 niveles"<sup>26</sup>:

1. Producto Básico: beneficio del comportamiento
2. Producto Deseado: comportamiento específico promovido
3. Producto Aumentado: objetos tangibles y servicios asociados que agreguen valor al producto.

El producto de la mercadotecnia comercial es lo que se está "vendiendo": el comportamiento deseado y los beneficios asociados a este comportamiento; las decisiones sobre los tres niveles de producto determinan el posicionamiento y la importancia de los mismos en las mentes del público objetivo; los productos influyen los pensamientos y los sentimientos sobre el comportamiento que se les está proponiendo.

Lo más importante para un producto en mercadotecnia social es mostrar el beneficio real para el grupo al cual se dirige; el público debe sentir que los beneficios son accesibles y atractivos, que el producto que se les ofrece es diferente y mejor que la competencia podría ofrecer.

---

<sup>26</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. Social Marketing, Improving the Quality of Life. United States, 2002. p. 206

**PRECIO:** Es el costo personal en aceptación del nuevo comportamiento, puede ser económico, pero en la mayoría de los casos es intangible, psicológico, emocional o de tiempo<sup>27</sup>.

El precio comprende el costo de adoptar el nuevo comportamiento. Puede ser monetario o no monetario. El precio monetario está asociado con el costo de servicios o productos tangibles que van a mano con la compañía. El costo no monetario no es tangible, pero es de gran importancia para el público objetivo; es su tiempo, energía, riesgo, pérdidas y otros esfuerzos que tienen que experimentar para poder alcanzar el cambio<sup>28</sup>.

**PLAZA:** Es el lugar donde la audiencia objetivo acude y realiza practicas especificas o el espacio en el que podrá aprender la nueva conducta y los servicios asociados<sup>29</sup>.

Un lugar representa la ubicación física donde se promoverá la conducta deseada o donde el público objetivo realiza o podrá adquirir los objetos tangibles o servicios necesarios para realizar el comportamiento deseado. La ubicación debe ser lo más cerca y estar lo más llamativa posible, debe de tener horario accesible y debe de ayudar a disminuir el costo del cambio<sup>30</sup>.

**PROMOCIÓN:** Consiste en el uso integrado de estrategias de comunicación (publicidad, relaciones públicas, abogacía en medios, y otros.) así como elaborar y definir los mensajes a transmitir y los y los canales de distribución<sup>31</sup>.

---

<sup>27</sup> Latinovic, Ljubica, y otros. 2010. Manual de Mercadotecnia Social en Salud. [En línea] julio de 2010. [Citado el: 18 de mayo de 2018.] Disponible en <[http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/programas/Manual\\_Mercadotecnia.pdf](http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/programas/Manual_Mercadotecnia.pdf)>

<sup>28</sup> Ibíd, p.14

<sup>29</sup> Ibíd, p.15

<sup>30</sup> Ibíd. p.16

<sup>31</sup> Ibíd. p.16

Existen dos elementos fundamentales en la promoción y son el mensaje y el canal.

**MENSAJE:** que se va a decir y en que tono para influenciar a los grupos objetivos para que aprendan, crean, cambien el comportamiento y adopten la conducta deseada<sup>32</sup>.

**CANALES:** Donde se difunden los mensajes y pueden ser medios masivos, materiales impresos, relaciones públicas, cupones, concursos, exhibiciones en tiendas o mercados. Eventos especiales y entretenimiento educativo.<sup>33</sup>

Todo lo anterior abre una inmensa coyuntura para las empresas que buscan un intercambio de oportunidades con todos sus públicos de interés, incluidos sus clientes internos, para quienes el intercambio debe incluir: la satisfacción en el trabajo, la participación y el desarrollo de la autoestima, dando paso a la aplicación del marketing social a través del marketing interno en las organizaciones.

### **1.3.1.3 Endomarketing**

Definir el papel del endomarketing dentro de una organización como un recurso que genere confianza y compromiso mutuo entre las partes, permite que el trabajador responda con la generación de valor para la empresa a través de acciones dirigidas a los clientes internos y externos.

Uno de los objetivos que buscan las empresas es marcar la diferencia entre sus competencias, con el propósito de obtener sostenibilidad financiera que perdure y que se pueda innovar sobre las estrategias implementadas sin que se vean

---

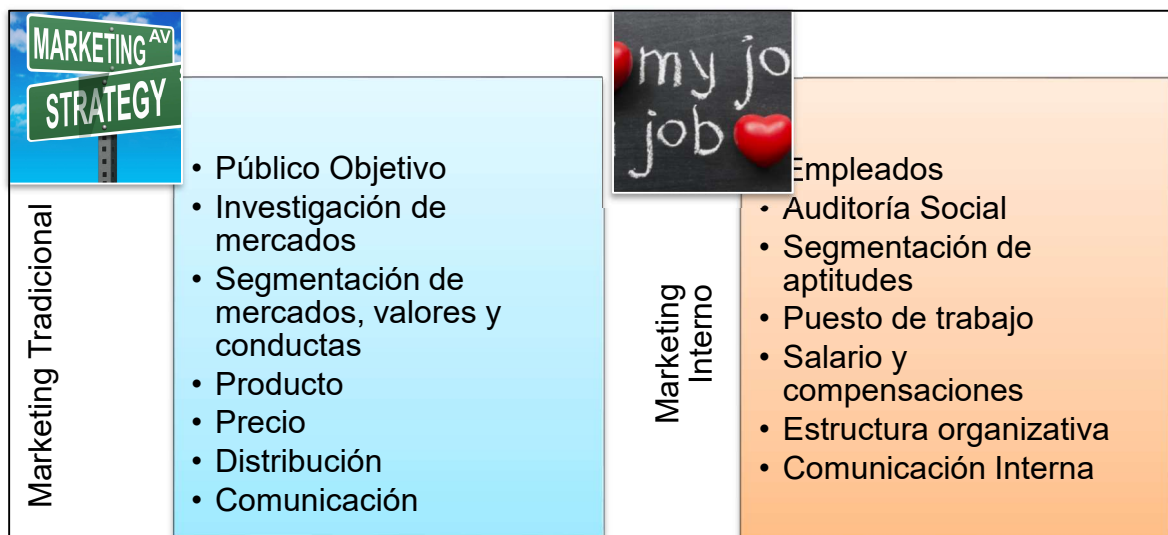
<sup>32</sup> Ibíd, p.16

<sup>33</sup> Ibíd,p.16



afectados significativamente los procesos institucionales. El propósito del endomarketing debe ser no solo que el talento humano existente se sienta parte de la empresa, sino que reconozca la importancia de su aporte al fortalecimiento de la misma. El endomarketing da como resultado, un mayor beneficio y mejores resultados para la organización, entre los que podemos destacar es la motivación a los trabajadores, generación de un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador.

Figura 1. Paralelo entre Marketing Tradicional y Marketing Interno



Fuente: Rabassa, Valverde, Villarroya & Setó, 2008.

Por lo tanto, se considera que el endomarketing, al igual que el marketing tradicional, es parte de lo que Kotler y Keller llaman marketing holístico, “operar y competir con un enfoque más completo y cohesivo que supere las aplicaciones tradicionales del marketing”<sup>34</sup>. En otras palabras, el marketing y el endomarketing deben complementarse para dar buenos resultados a toda la organización; dentro

<sup>34</sup> KOTLER, Philip; & KELLER, Kevin Lane. El marketing en el siglo XXI. En: La Dirección del Marketing. México, 2006. p. 16.

de sus respectivos procesos y funciones, ambos deben buscar satisfacer las necesidades, sea del cliente interno o el externo, en forma rentable.

Dentro de los procesos de la aplicabilidad en el enfoque del endomarketing se tiene presente la existencia en parte de su esencia en comportamientos que son relevantes en los procedimientos de los empleados y que hacen que una empresa marque la diferencia. Kotler “propone clasificar el producto social en: la idea, la práctica y el objeto tangible”<sup>35</sup>.

La idea es el primer tipo de producto social: está formada por creencias, actitudes y valores. Se puede inculcar al cliente interno una creencia como: «Los empleados que disfrutan de su trabajo tienen mejor calidad de vida». También se puede promover una actitud, como “La atención proactiva al cliente previene cargas laborales, igualmente puede ser un valor como el compromiso con la equidad de género”<sup>36</sup>

La práctica es el segundo tipo de producto social: puede tratarse de un acto único, como aplicar la vacuna contra el tétano a todos los empleados de producción. O de un esquema diferente de conducta, como “todo el personal tiene que velar por el buen desempeño de su compañero de trabajo”<sup>37</sup>.

El objeto tangible es el tercer tipo de producto social; puede ser el casco de seguridad o la bolsa biodegradable. Se debe comprender que estos implementos no son el producto principal, pues solo son herramientas para alcanzar una

---

<sup>35</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública. Estados Unidos, 1992. P. 12-18.

<sup>36</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública. Estados Unidos, 1992. P. 12-18.

<sup>37</sup> Ibídem

práctica social, que en estos ejemplos serían: “la práctica de la salud y la seguridad laboral, y la práctica de responsabilidad social ambiental”<sup>38</sup>.

Esto conlleva a las organizaciones a pensar en colaboradores, co-equiperos y talento humano, no simplemente en trabajadores o recursos humanos; en otras palabras, las empresas necesitan cavilar en estrategias valorando a las personas como personas, es decir, buscando que todo ese talento humano se sienta cómodo, que encuentren en la empresa más que un “trabajo”, ese lugar donde pueden crecer profesional, laboral y personalmente; de tal manera que el fruto de tan arduo trabajo se vea reflejado en espacios pensados y creados para ellos, y que a largo plazo devolverá como resultado, colaboradores más productivos, comprometidos, proactivos, inmersos en una organización más que en una simple empresa, y dispuestos a “ponerse la camiseta”.

“Muchos elementos deben considerarse parte de la gestión del talento humano: Organización, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, evaluación de competencias, motivación, productividad, entre otras. A esta relación deben añadirse los deberes y los derechos tácitos de la organización, la dirección y los empleados. El conjunto de todos estos elementos determina el grado de relación entre la empresa y sus colaboradores, lo cual dependerá de cómo la empresa establezca las prioridades entre los elementos y, a la vez, de si los elementos priorizados están en consonancia con las prioridades y las posibilidades del empleado y la empresa”<sup>39</sup>

No todos los elementos mencionados anteriormente existen hoy en día dentro de las empresas, pero, además, la existencia de los mismos no asegura una relación de valor o una comunicación bidireccional generadora de valor. Para lograrlo,

---

<sup>38</sup> Ibídem

<sup>39</sup> REGALADO, Otto; ALLPACCA, Roy; BACA, Luisa; GERÓNIMO, Mijael. El endomarketing y su relación con la gestión de recursos humanos. En: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. Perú, 2011. P. 29-30.

Robbins considera que “es preciso dar un paso más en la gestión y, con ello, traspasar el umbral de la gestión operativa e ingresar a la gestión estratégica”<sup>40</sup>. El autor añade otros conceptos para una efectiva gestión del talento humano “la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el clima organizacional, la evaluación del desempeño y la cultura organizacional”<sup>41</sup>.

Del endomarketing se esperan números resultados, entre ellos: equipos de trabajos motivados, creativos, innovadores, eficientes en el conjunto global de las acciones, al servicio de la marca. No obstante, y aunque se apliquen múltiples tareas, sino se trabaja en la principal, “la comunicación interna para mejorar el clima organizacional”, todo lo trabajado será en vano, pues es ésta, en gran medida, la encargada de que los mensajes y acciones planeadas, sean bien entregados y comprendidos por cada uno de los clientes internos de la organización. Se debe fortalecer la idea que, entre más motivados e implicados con un proyecto se encuentren las personas que se desarrollan en él, mejores resultados se obtendrán en términos de entrega de un servicio de calidad y experiencias únicas al cliente externo.

Las empresas, y en específico, las de salud, deben reconocer que el talento humano empleado como un cliente interno es un medio estratégico y significativo para el desarrollo de acciones enfocadas hacia el cliente externo, que impactan en el buen desempeño de la empresa.

---

<sup>40</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. México, 2004. Citado por: REGALADO, Otto; ALLPACCA, Roy; BACA, Luisa; GERÓNIMO, Mijael. El endomarketing y su relación con la gestión de recursos humanos. En: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. Perú, 2011. P. 30.

<sup>41</sup> Ibídem

### 1.3.2 El clima organizacional en el proceso de servucción.

“El concepto de servucción está relacionado con una visión particular de la gestión de las empresas prestadores de servicio, que se fundamenta en la aplicación de un modelo gerencial que asemeja la producción, como fabricación del producto, con la servucción, como la fabricación del servicio”.<sup>42</sup>

Según Eiglier y Langeard, profesores franceses y creadores del término Servucción, “primero se debe definir el servicio que se quiere dar y el cliente objetivo, para posteriormente establecer los soportes físicos necesarios y el personal requerido para construir la relación con el cliente; de ese modo, se creará el sistema organizativo que asegure el buen funcionamiento del método, donde la empresa es considerada como un sistema de fabricación de un servicio”.<sup>43</sup>

Hablar de la fabricación de un servicio, remite de inmediato al concepto de “Calidad”, pues es este “el que hace de la servucción la característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las empresas de servicios, cualquiera que sea su naturaleza y su ámbito de administración, es decir, bien sean públicas o privadas”<sup>44</sup>

No obstante, mejorar el servicio mediante la gestión de calidad es algo casi imposible, si antes de programar y realizar cambios no se tienen plenamente clarificados el servicio y el concepto de medida de la calidad, entendiéndose que la calidad del servicio está establecida por la relación entre el servicio esperado y el servicio recibido por parte de cada uno de los usuarios o clientes, tanto externos como internos; en otras palabras, la calidad de servicio es una medida de la

---

<sup>42</sup> BRICEÑO DE GÓMEZ, María Ysabel; GARCÍA DE BERRIOS, Omaira. En: La servucción y la calidad en la fabricación del servicio. Venezuela. 2008, no 1, p. 21.

<sup>43</sup> EIGLIER, Pierre; LANGEARD, Eric. Servucción: el marketing de servicios. México, 1989. P. 3.

<sup>44</sup> Ibídem

satisfacción del cliente con respecto al grado en que se ha cumplido con lo requerido por él.

En esa clarificación de lo que es el servicio, es fundamental comprender que el usuario interno juega un papel fundamental, no solo como cliente, sino en la definición de la medida de la calidad y el logro de la misma.

Es por esta razón, que el buen clima organizacional dentro las empresas, es fundamental para que cada uno de los involucrados en la fabricación del servicio, se vean identificados, representados y ante todo comprometidos con la tarea, para que el producto entregado sea de calidad total. Bris afirma que “El clima o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio”<sup>45</sup>. Y es precisamente eso, la innovación y el cambio lo que conlleva de manera intrínseca los procesos de servucción de calidad con calidad.

Analizar el impacto que tiene un servicio como producto entregado dentro del sistema sanitario, especialmente, dentro de la salud pública, es supremamente importante, pues tal y como lo afirman Arnoletto y Díaz “los organismos públicos cargan sobre su espalda percepciones de ineficiencia, lentitud de respuesta y falta de capacidad para atender las demandas sociales”<sup>46</sup>.

Por lo anterior, Aguirre señala que “evaluar las percepciones tanto de los usuarios como del trabajador mismo, es una necesidad inherente del acto médico y

---

<sup>45</sup> BRIS, Mario Martín. En: Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. España, 2000, no 27, p. 104.

<sup>46</sup> ARNOLETTTO, Eduardo Jorge; DÍAZ, Ana Carolina. Un aporte a la gestión pública. Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración Pública. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2009b/550/index.htm>. Argentina, 2009

representa una oportunidad de mejora en la gestión de los servicios sanitarios”<sup>47</sup>; dicho de otra forma, no es suficiente con conocer la percepción del servicio recibido por parte del cliente externo, sino que, es preciso entender cómo se fabrican y se ofrecen los servicios desde el interior de la organización, a través de sus clientes internos, es decir, de todos sus colaboradores.

El buen clima organizacional, es un tema fundamental para aquellas empresas u organizaciones competitivas que desean ser más productivas y brindar un servicio de alta calidad, a través de la implementación de estrategias internas; por ende, gestionar y evaluar constantemente el clima organizacional, posibilita a las empresas a detectar aspectos relevantes que pueden estar afectando de manera positiva o negativa al mismo.

Para Chiavenato, “el clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)”<sup>48</sup>.

Por su parte, Méndez Álvarez se refiere al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que

---

<sup>47</sup> AGUIRRE, Héctor. Evaluación de la atención médica. Expectativas de los pacientes y de los trabajadores de la unidad médica Salud Pública de México 32. México, 1990. p. 171.

<sup>48</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Clima Organizacional. México. 1992.

orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.”<sup>49</sup>.

Salvaguardar un buen clima organizacional es igual de importante a la ejecución de las metas de la empresa, pues este contribuye al rendimiento y productividad del talento humano. Para esto, es indispensable que las gerencias vislumbren que la empresa está conformada por personas, por tanto, es entre ellos que se debe preservar una buena relación para contar con equipos de trabajo que luchan por el mismo fin y no simplemente con un grupo de personas que trabajan en el mismo lugar. Cada individuo constituye un mundo diferente con distintos objetivos y es tarea de las gerencias establecer un buen ambiente y que las metas y objetivos de la empresa sean un denominador común de todos los “mundos personales” con los que cuentan.

### **1.3.3 Herramientas tecnológicas para el mejoramiento de la comunicación interna en las empresas.**

Para el desarrollo de la intranet se utilizó BuddyPress.org, una herramienta gratuita que incluye todas las características que espera de una comunidad en línea, como perfiles de usuario, grupos, secuencias de actividad, notificaciones y entre otras.

BuddyPress.org

BuddyPress es un proyecto de código abierto con licencia GPL hecho posible por miles de contribuyentes y creyentes de todo el mundo. Los parches y los RFC son útiles, se ofrecen y se recopilan apoyos para cada lanzamiento importante de

---

<sup>49</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las Organizaciones: Un Modelo para la Gestión del Cambio. Colombia, 2006.



software. BuddyPress es plugin de comunidad para WordPress que permite ir más allá de las necesidades básicas de comunicación.

## Plugin

Los plugins son componentes de código, o programas que se instalan en WordPress para ampliar su funcionalidad estándar. Están programados en PHP, y usan HTML, hojas de estilo CSS y JavaScript para la parte de interfaz de usuario. Con los plugins se puede implementar prácticamente cualquier cosa que se pueda imaginar y es eso lo que hace WordPress tan versátil y tan fuerte, no solo para blogs también se puede utilizar, para webs de mediana complejidad, webs empresariales o sitios de comercio electrónico de igual manera crear una red social empresarial y facilitar la comunicación y la colaboración entre empleados<sup>50</sup>.

## Componentes de BuddyPress

Miembros: facilita la construcción de su comunidad o red social y establece relaciones entre los miembros con componentes predeterminados tales como Perfiles ampliados, Flujos de actividades, Conexiones de amigos, Mensajería privada, Grupos de usuarios y Blogs (solo para instalaciones múltiples) y funciones principales como Notificaciones<sup>51</sup>.

- Directorio de miembros
- Tipos de miembros
- Usuarios pendientes
- Marcar como spammer

---

<sup>50</sup> LÓPEZ, Berto. ¿Qué es un plugin WordPress y para qué sirve? [En línea] mayo de 2018. [Citado el: 25 de junio de 2018.] Disponible en <<https://www.ciudadano2cero.com/que-es-un-plugin-wordpress/>>

<sup>51</sup> Ibíd, parr. 10

- Imagen de perfil de miembro (Avatar)
- Imagen de portada del miembro

Perfiles extendidos (obligatorios): permite crear un número ilimitado de Campos de Perfil Extendido (xProfile) y / o grupos de Campos de Perfil Extendido hechos a medida para su red social<sup>52</sup>.

- Campos de perfil
- Grupos de campos de perfil
- Reorganizar campos de perfil y / o grupos
- Pantalla de perfiles ampliados para cada miembro

Configuración de cuenta de miembro: donde puede configurar la dirección de correo electrónico para recibir notificaciones de un miembro o de un grupo, cambiar la contraseña y actualizar sus datos<sup>53</sup>.

- Configuración general
- Notificaciones de Correo Electrónico
- Visibilidad del perfil

Conexiones de amigos: son todos aquellos miembros que aceptaron su solicitud de amistad o aquellos que enviaron una solicitud de amistad y que son aceptados.

- Amistades
- Solicitudes de amistad pendientes

---

<sup>52</sup> BuddyPress. BuddyPress Components and Features. [En línea] 2018. [Citado el: 25 de mayo de 2018.] Disponible en <<https://codex.buddypress.org/buddypress-components-and-features/#extended-profiles>>

<sup>53</sup> Ibíd.

Mensajes internos: BuddyPress proporciona formas para enviar un mensaje públicamente a otro miembro del sitio o red. Los miembros pueden enviar mensajes a las personas en su lista de amigos, así como responder a los mensajes recibidos<sup>54</sup>.

- Mensajes públicos y privados
- Bandeja de entrada
- Crear Mensaje
- Mensajes enviados
- Mensajes destacados

Notificaciones: Las notificaciones son un aspecto central de la experiencia del usuario en un sitio BuddyPress. Las notificaciones se envían a los miembros de la comunidad tan pronto como ocurra el envío de un mensaje, una solicitud de amistad individual grupal o invitación a un foro

- Fuentes de notificación
- Notificación no leída / s
- Leer notificación / s

Correos electrónicos BuddyPress: para el uso del correo en BuddyPress se utiliza los "tokens", que son marcadores de posición genéricos que se reemplazan con datos específicos cuando se genera y envía un solo mensaje. Debido a que los mensajes enviados en diferentes contextos necesitan información diferente para ser significativa, cada mensaje también tiene acceso a tokens más específicos.

- API de correos electrónicos
- Correos electrónicos personalizables

---

<sup>54</sup> Ibid.

- Tokens de correo electrónico

Grupos: los grupos en BuddyPress son reuniones de miembros, publicaciones y cualquier otro contenido generado por el usuario. Un miembro puede crear un grupo en BuddyPress (si está habilitado por Super / Site Admin) y así se convierte en el administrador del grupo. Cada grupo incluye un formulario de Actualización de estado para los miembros y las últimas noticias del grupo que los administradores del grupo pueden mantener actualizados. Los administradores de grupo también pueden aprobar solicitudes para unirse al grupo privado, invitar a amigos a congregarse dentro de un grupo oculto, establecer comunicaciones entre miembros, extender privilegios a otros miembros y habilitar nuevas funciones (Foros grupales si el Super administrador lo habilita) dentro del grupo, entre otros<sup>55</sup>.

- Directorio de grupos
- Configuración de grupo y roles
- Tipos de grupo
- Editar cualquier grupo en el front-end o back-end
- Grupo Avatar
- Imagen de portada del grupo

Actividad: se puede registrar cualquier tipo de actividad. Publicaciones de blogs, nuevas amistades y comentarios de blog se encuentran entre las actividades más populares registradas. Además, los componentes personalizados también pueden engancharse en las secuencias de actividad, lo que significa que cualquier tipo de información puede ser rastreada y grabada.

- Actividad en todo el sitio

---

<sup>55</sup> Ibíd.

- Actividad de grupo
- Actividad de los miembros
- Actividad personal
- @ Menciones
- Favoritos
- Amigos
- Grupos
- Artículos de actividad moderada
- Soporte para tipos de publicaciones personalizadas

Widgets BuddyPress: todos los widgets enumerados a continuación

- (BuddyPress) Amigos
- (BuddyPress) Grupos
- (BuddyPress) Iniciar sesión
- (BuddyPress) Miembros
- (BuddyPress) Miembros activos recientemente
- (BuddyPress) Avisos en todo el sitio
- (BuddyPress) Quién está en línea
- (BuddyPress) Publicaciones de toda la red recientes: solo instalaciones de sitios múltiples

Enlaces de miembros dinámicos en menús: permite agregar enlaces a: (a) las páginas del directorio de sus componentes BuddyPress activados y / o (b) sus respectivas pantallas de Miembros, en cualquiera de los menús de navegación disponibles en su tema. Esto solo puede hacerse después de que termine de configurar su instalación de BuddyPress (sitio regular | multisite).

Los foros en BuddyPress están completamente integrados y conectados a grupos. El administrador de grupo tiene que habilitar primero la función de foro en el panel de administración del grupo.

Todos los enlaces de miembros publicados a continuación:

- Mi actividad
- Mis foros (con bbPress)
- Mis amigos
- Mis grupos
- Mis mensajes
- Mis Notificaciones
- Mi perfil
- Mi configuración
- Cerrar sesión

Integración de bbPress Forums

- Foros grupales
- Foros de todo el sitio
- Foros de todo el sitio y grupales

Requisitos de configuración:

- PHP versión 7.0 o superior
- MySQL versión 5.6 o superior
- Sistemas Operativos (Windows,yyyyy)
- Módulo Apache mod\_rewrite habilitado para "permalinks bonitos"

WordPress debe instalarse manualmente, es decir, a través de FTP, cpanel, entre otros, y no a través de secuencias de comandos de host que provocan numerosos problemas cuando se activa BuddyPress<sup>56</sup>.

BuddyPress no funciona en instalaciones donde se da a WordPress su propio directorio<sup>57</sup>.

Nombre de la carpeta para cualquier subdirectorio o subdominio

La instalación de WordPress / BuddyPress debe estar en minúscula.

PHP debe tener los módulos GD o imagick instalados (en el servidor) para permitir el redimensionamiento de las imágenes; las cargas de avatar BP fallarán sin uno de estos módulos activados (WP simplemente no podrá crear tamaños de imagen para las publicaciones, pero no mostrará un error).

AllowOverride debe establecerse en All en la carpeta donde .htaccess es, por ejemplo:

```
<VirtualHost *:80>
    DocumentRoot /var/www/html
    <Directory "/var/www/html">
        AllowOverride All
    </Directory>
</VirtualHost>
```

---

<sup>56</sup> BuddyPress. 2018. BuddyPress Components and Features. [En línea] 2018. [Citado el: 25 de mayo de 2018.] Disponible en< <https://codex.buddypress.org/buddypress-components-and-features/#extended-profiles>.>

<sup>57</sup> Ibíd.

## MARCO CONCEPTUAL

Administrar: “Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción. Organizar: Construir las estructuras material y social de la empresa. Coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos colectivos”<sup>58</sup>.

Administraciones Públicas: “son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades. Cualquier Administración pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos”<sup>59</sup>.

Calidad: “conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie”.<sup>60</sup>

Endomarketing: es una estrategia de venta interna de la empresa hacia sus empleados y profesionales.<sup>61</sup>

Cliente interno: es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> FAYOL, Henry. La administración. Paris, 1970.

<sup>59</sup> RAMIÓ, Carles. Teoría de la organización y administración pública. Argentina, 2016. P. 1.

<sup>60</sup> Oxford University Press. Spanish Oxford Living Dictionaries. [En línea] 2018. Disponible en: <https://es.oxforddictionaries.com>

<sup>61</sup> FERNÁNDEZ, Laura. ¿Qué es el endomarketing? España, 2014. Disponible en: <https://www.womenalia.com/es/expertos/179-marketing-y-ventas/1549-que-es-el-endomarketing>.

<sup>62</sup> TALAVERA PLEGUEZUELOS, Clemente. Calidad Total en la Administración Pública. España, 1999.



Comunicación interna: es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.<sup>63</sup>

Cultura: “conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, a una clase social, a una época, etc”.<sup>64</sup>

Hospital: “establecimiento destinado a proporcionar todo tipo de asistencia médica, incluidas operaciones quirúrgicas y estancia durante la recuperación o tratamiento, y en el que también se practican la investigación y la enseñanza médica”.<sup>65</sup>

Intranet: “red informática interna de una empresa u organismo, basada en los estándares de Internet, en la que las computadoras están conectadas a uno o varios servidores web”.<sup>66</sup>

Productividad: “capacidad de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada”.<sup>67</sup>

Marketing: “filosofía en la cual el logro de las metas de marketing depende del conocimiento de las necesidades y deseos de los mercados meta, y de entregar los satisfactores deseados de mejor manera que los competidores”.<sup>68</sup>

---

<sup>63</sup> MUÑIZ, Rafael. La comunicación dentro del marketing. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

<sup>64</sup> Oxford University Press. Spanish Oxford Living Dictionaries. [En línea] 2018. Disponible en: <https://es.oxforddictionaries.com>

<sup>65</sup> Ibíd.

<sup>66</sup> Ibíd.

<sup>67</sup> Ibíd.

<sup>68</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, no. 11. México, 2013. P. 10.

Marketing holístico: es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás.<sup>69</sup>

Marketing mix: “concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización para cumplir con los objetivos de la entidad”.<sup>70</sup>

Marketing social: “es el uso de principios y técnicas de mercadotecnia para influenciar a la audiencia meta a aceptar, modificar o abandonar algún comportamiento para el beneficio del individuo, del grupo o de la sociedad.”<sup>71</sup>

Salud: "Estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades".<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Ibíd, p. 5.

<sup>70</sup> PÉREZ PORTO, Julián; MERINDO, María. Definición.de: Definición de Marketing Mix. 2014. Disponible en: <https://definicion.de/marketing-mix/>

<sup>71</sup> KOTLER, Philip. Marketing estratégico para organizaciones sin fines de lucro. Estados Unidos. 2002, p. 5

<sup>72</sup> La Organización Mundial de la Salud.

## **MARCO LEGAL Y NORMATIVO**

### **1.4 ISO/IEC 27001 2013 ISO 27001**

Es una norma internacional emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y describe cómo gestionar la seguridad de la información en una empresa. La revisión más reciente de esta norma fue publicada en 2013 y ahora su nombre completo es ISO/IEC 27001:2013. La primera revisión se publicó en 2005 y fue desarrollada en base a la norma británica BS 7799-2.<sup>73</sup>

### **1.5 LEY 100 DE 1993**

El sistema de seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad<sup>74</sup>.

#### **1.5.1 ARTICULO. 1º- Sistema de seguridad social integral.**

El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona la comunidad para obtener la calidad de vida acorde

---

<sup>73</sup> ISACA. (2013). Implementierungsleitfaden ISO/IEC 27001:2013. Recuperado el 15 de Julio de 2018. Obtenido de: [http://www.isaca.de/sites/pf7360fd2c1.dev.team-wd.de/files/attachements/isaca\\_leitfaden\\_i\\_gesamt\\_web.pdf](http://www.isaca.de/sites/pf7360fd2c1.dev.team-wd.de/files/attachements/isaca_leitfaden_i_gesamt_web.pdf)

<sup>74</sup> LEY 100 DE 1993. (1993). Ccongreso de la república. Obtenido de [tps://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/pdf/ley\\_0100\\_1993.pdf](tps://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/pdf/ley_0100_1993.pdf)

con la dignidad humana, mediante la protección y de las contingencias que la afecten<sup>75</sup>.

El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro<sup>76</sup>.

## **1.6 LEY 1712 DEL 2014**

Por medio de la cual se crea la ley de transferencia y del derecho a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones. Guía para el Cumplimiento de la Transparencia Activa" tiene como objetivo ser una herramienta que facilite al Sujeto Obligado identificar claramente cuál es la información mínima que se debe publicar en virtud de la Ley 1712 de 2014 y el Decreto 103 de 2015<sup>77</sup>.

## **1.7 LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012**

Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1377 de 2013. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

### **1.7.1 Artículo 1°.**

Objeto. La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás

---

<sup>75</sup> Ibíd.

<sup>76</sup> Ibíd.

<sup>77</sup> LEY 1712 DEL 2014. (2014). Congreso de la república. Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/LEY%201712%20DEL%2006%20DE%20MARZO%20DE%202014.pdf>

derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma<sup>78</sup>.

### **1.7.2 Artículo 2°.**

Ámbito de aplicación. Los principios y disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables a los datos personales registrados en cualquier base de datos que los haga susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada. La presente ley aplicará al tratamiento de datos personales efectuado en territorio colombiano o cuando al Responsable del Tratamiento o Encargado del Tratamiento no establecido en territorio nacional le sea aplicable la legislación colombiana en virtud de normas y tratados internacionales. El régimen de protección de datos personales que se establece en la presente ley no será de aplicación<sup>79</sup>:

a. A las bases de datos o archivos mantenidos en un ámbito exclusivamente personal o doméstico. Cuando estas bases de datos o archivos vayan a ser suministrados a terceros se deberá, de manera previa, informar al Titular y solicitar su autorización. En este caso los Responsables y Encargados de las bases de datos y archivos quedarán sujetos a las disposiciones contenidas en la presente ley.

b. A las bases de datos y archivos que tengan por finalidad la seguridad y defensa nacional, así como la prevención, detección, monitoreo y control del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

---

<sup>78</sup> *Ibíd.*

<sup>79</sup> *Ibíd.*

c. A las Bases de datos que tengan como fin y contengan información de inteligencia y contrainteligencia.

d. A las bases de datos y archivos de información periodística y otros contenidos editoriales.

e. A las bases de datos y archivos regulados por de la Ley 1266 2008.

f. A las bases de datos y archivos regulados por la Ley 79 de 1993.

## **1.8 RESOLUCIÓN No.0475 DE 2013**

Por medio de la cual se crea el comité de gerencia de la información de la ese Hospital Universitario San Jorge de Pereira.

Que la institución dentro del proceso de mejoramiento continuo de la calidad del servicio adelanta la definición, adopción e implementación de estrategias y herramientas informáticas con el objetivo de consolidar el Sistema de Información Hospitalario frente a la normatividad vigente.

### **1.8.1 ARTÍCULO SEGUNDO**

El Comité de Gerencia de la Información actuará como asesor, con los siguientes objetivos:

- Apoyar la adopción, definición e implementación de las diferentes herramientas del Sistema de Información e informática en pro de un Sistema de Información Hospitalario sólido y altamente estructurado.

- Acompañar al sistema de información estadístico en el proceso de validación, ajuste y análisis de los datos, para la generación de la información con calidad, cuando se detecten inconsistencias que afecten la calidad del dato.

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **1.9 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Con el fin de reunir y analizar la información necesaria para la solución del problema, y de acuerdo con los objetivos propuestos, se optó por realizar de manera inicial una investigación de tipo exploratoria, la cual brindó información y comprensión sobre la situación del problema a investigar. Sin embargo, teniendo en cuenta que este tipo de investigación se caracteriza por su flexibilidad, la no estructuración de la misma, muestras no representativas (por ser pequeñas) y que el análisis de los datos es de tipo cualitativo, se hizo necesario que la información que se obtuvo se verificara a través de una investigación de tipo descriptiva, con el fin no sólo de cuantificar la información, sino de poder describir las opiniones, comportamientos, tendencias y actitudes de la población objeto de estudio frente al tema de investigación.

### **1.10 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de esta investigación se enmarcó en un método teórico práctico; pues se partió de un marco teórico que se construyó a través de fuentes de carácter documental, como lo son las bibliografías y hemerográficas o archivísticas; sin embargo, no se permaneció en él, ya que se buscó que los conocimientos que se adquirieron a través de la investigación de campo, es decir, a través de la observación y la aplicación de encuestas y entrevistas, fueron utilizadas para la toma de decisiones asertiva dentro de la institución.



### **1.11 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**


Partiendo de la premisa que las técnicas de recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el investigador para obtener la información de manera sistemática, se utilizó la técnica de la observación en primera instancia, siendo esta de gran utilidad para el investigador, pues le permite observar a los clientes internos del hospital cuando efectúan su trabajo, pero además, le ayuda a determinar: qué se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y porqué se hace; siendo todos estos cuestionamientos parte fundamental de cualquier investigación de tipo descriptivo.

Adicionalmente, se aplicó una encuesta a empleados del área administrativa como del área asistencial del hospital.

### **1.12 CÁLCULO DE LA MUESTRA**

Se trabajó con un nivel de confianza del 95%, teniendo en cuenta que se aplicó una encuesta de opinión, obteniendo con esto un 0,95 de probabilidad de que los resultados de la encuesta sean precisos dentro del 5% del margen de error que se consideró, siendo este un error aceptable para el muestreo aleatorio que se lleva a cabo.

En cuanto a la probabilidad de éxito y fracaso, se trabajó con el máximo de incertidumbre, partiendo del supuesto de que no se han realizado trabajos de investigación sobre este tema dentro de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira, u otros hospitales aledaños, que le aporten a la investigación actual.

|              |      |  |
|--------------|------|--|
| N=           | 1400 |  |
| Z $\alpha$ = | 95%  |  1,96 |
| p=           | 50%  | 0,5  |
| q=           | 50%  | 0,5  |
| e=           | 5%   | 0,05   |

Se trabajó con la fórmula para población infinita, sustentada en el libro Investigación de Mercados de Naresh K. Malhotra, 5ta. Edición.

| Fórmula Infinita |                                   |
|------------------|-----------------------------------|
| n=               | $\frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$ |

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2}$$

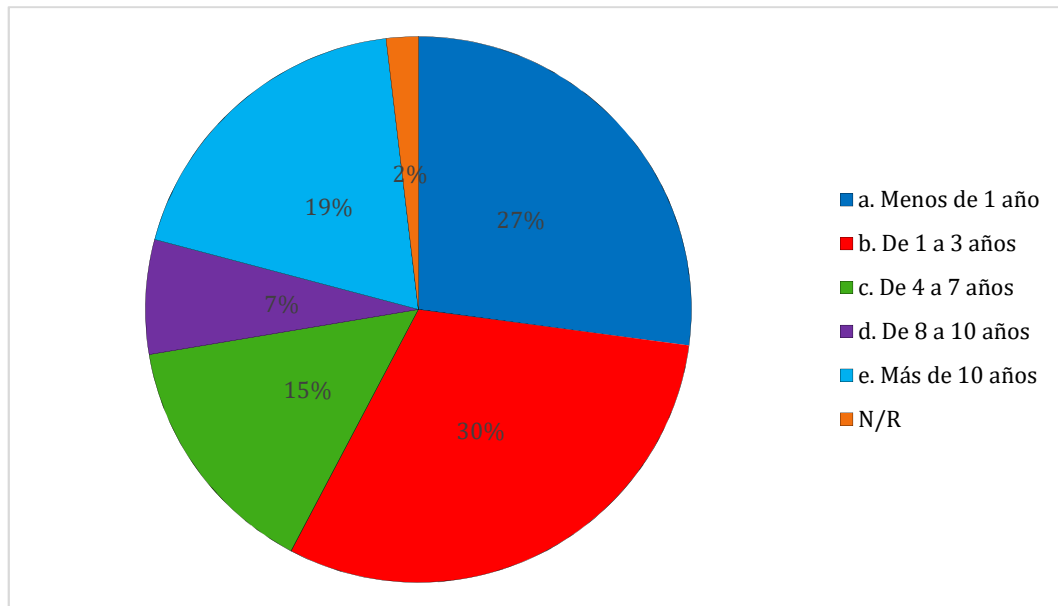
$$n = \frac{0,9604}{0,0025}$$

$$n = 384$$

## ANÁLISIS SITUACIONAL PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA

1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

Gráfica 1. Antigüedad en la empresa

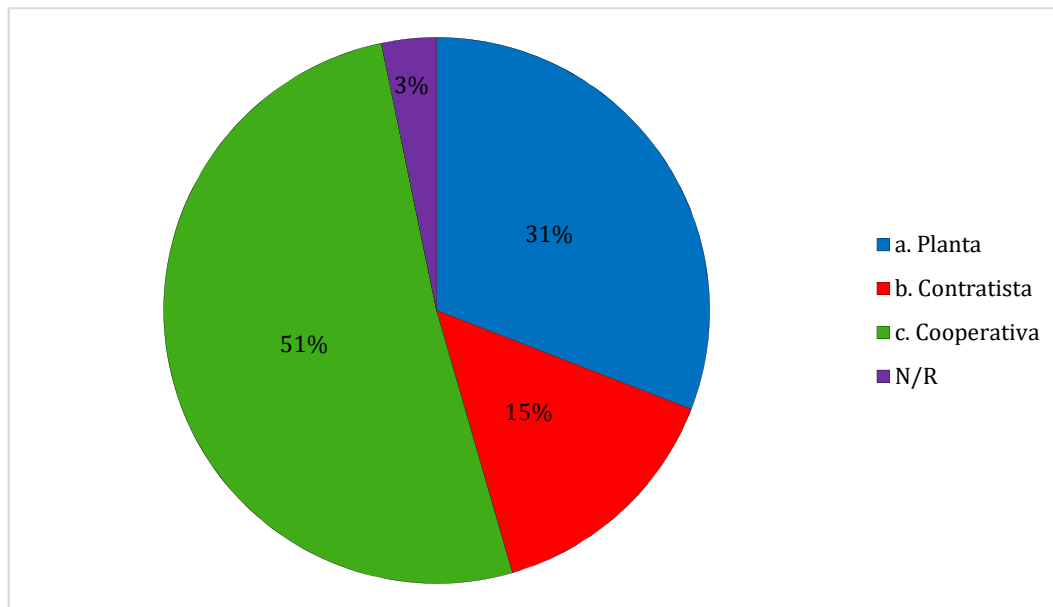


Fuente: elaboración propia

De acuerdo al instrumento de recolección de información, se puede observar que el 30% de las personas llevan de 1 a 3 años vinculación con la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira, el 27% lleva menos del año, el 19% tienen más de 10 años en la entidad, el 15% llevan de 4 a 7 años y el 7% de 8 a 10 años. Tan solo un 2% de los encuestados no respondió cuál es su antigüedad con la empresa.

2. ¿Bajo qué clase de vinculación laboral se encuentra usted contratado en la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira?

Gráfica 2. Tipo de Vinculación Laboral

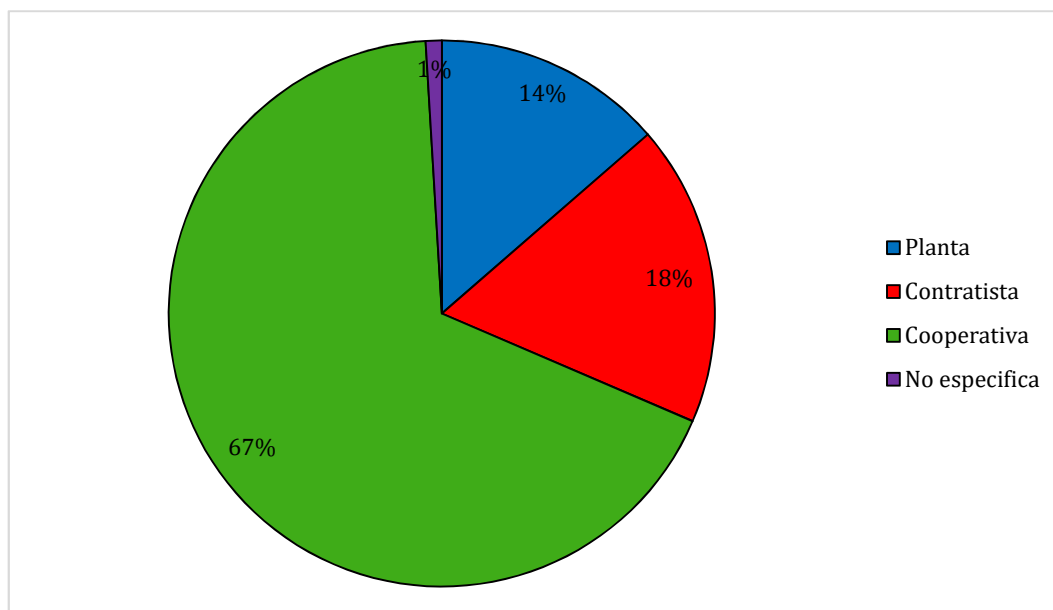


Fuente: elaboración propia

Con respecto al tipo de vinculación laboral que tienen las personas en la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira, se puede afirmar que su mayoría están vinculados a través de cooperativa con un 51%, el 31% son de planta, es decir, están directamente contratados por el hospital y el 15% son contratistas. Un 3% de los encuestados no respondió al tipo de vinculación que tiene con el hospital.

Conforme con lo anterior, se puede afirmar que el 41% de los trabajadores llevan de 4 años en adelante (15%, 7%, 19%); sin embargo, el índice de rotación es alto, si lo comparamos con la cantidad de personas que se encuentran por debajo de los 3 años de antigüedad en la empresa (57%), de los cuales, el 67% se encuentra vinculado por cooperativa, el 18% es contratista, y tan solo el 14% es de planta (Gráfica 3).

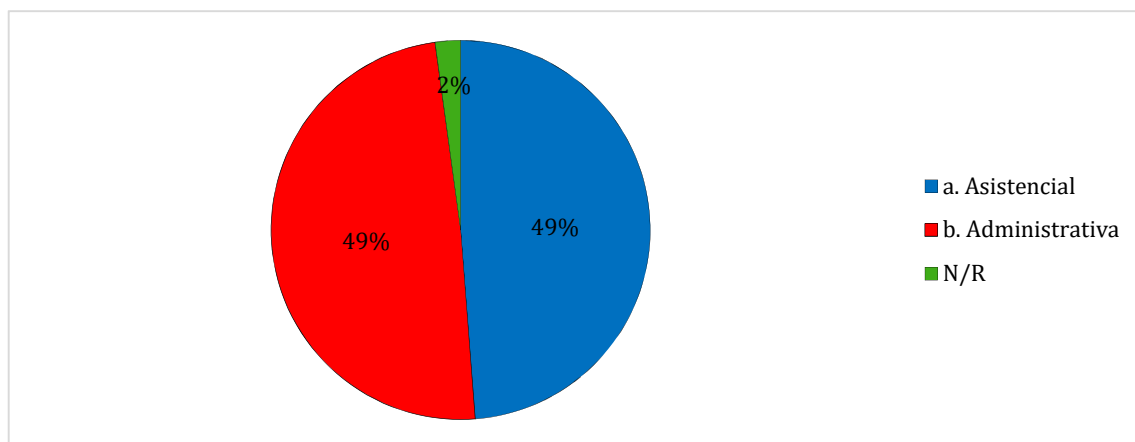
Gráfica 3. 1: Tipo de vinculación - Antigüedad



Fuente: elaboración propia

3. ¿A qué área de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira pertenece usted?

Gráfica 4. Área donde desempeña su labor



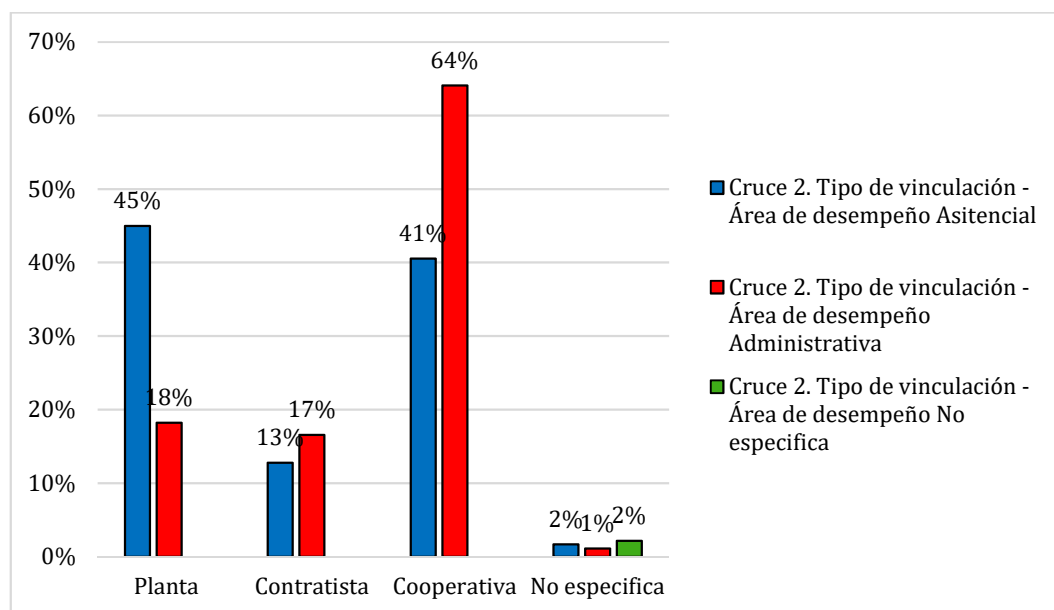
Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la gráfica, puede afirmarse que en la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira, hay un balance entre el personal administrativo y el

asistencial, pues ambas áreas están compuestas por un 49% de las personas que laboran allí. El 2% restante corresponde a encuestados que no especificaron el área donde desempeñan sus labores.

Ahora bien, de los vinculados a través de cooperativa, el 64% desempeña sus labores en el área administrativa y el 41% en el área asistencial. De las personas contratadas directamente por el hospital, 45% labora en el área asistencial y 18% en la administrativa. Con respecto a los contratistas, el 17% presta sus servicios en el área administrativa y el 13% en la asistencial. Un 2% que se desempeña en el área asistencial y un 1% en el área administrativa no especificaron que tipo de vinculación tienen con el hospital. Adicionalmente, un 2% no especifico ni el área ni la vinculación (Gráfica 4).

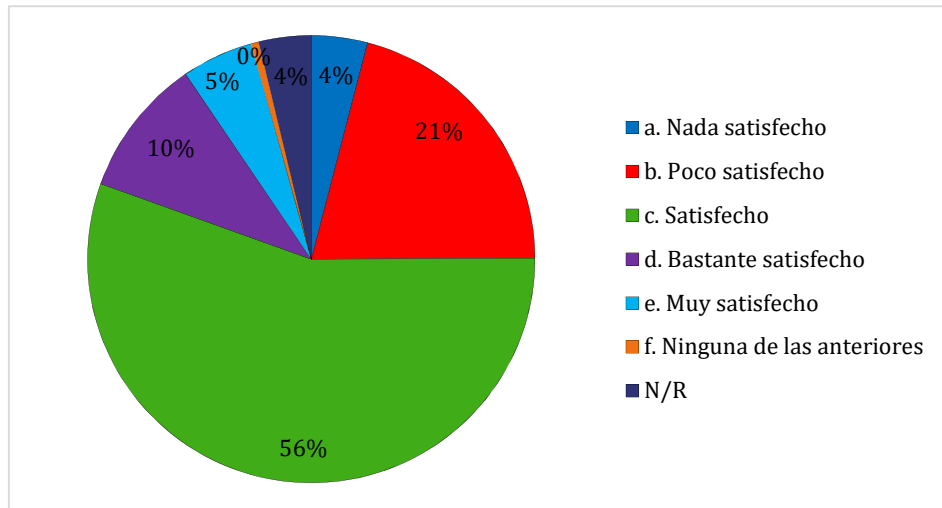
Gráfica 5. Cruce 2: Vínculo laboral - Área de desempeño



Fuente: elaboración propia

4. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge Pereira con sus empleados?

Gráfica 6. Grado de satisfacción con la comunicación interna

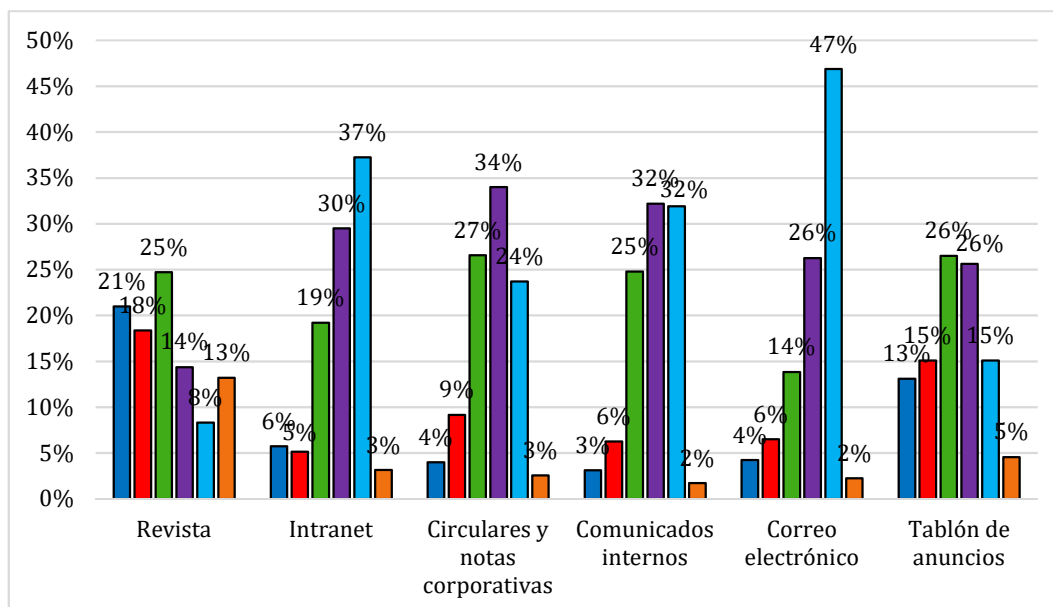


Fuente: elaboración propia

Con respecto al nivel de satisfacción que tienen los colaboradores de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira en cuanto a la comunicación interna, se puede observar que el 56% se sienten satisfechos; sin embargo, si se analiza la tendencia de las demás opciones evaluadas, podría pensarse en que el nivel de satisfacción tiende a ser bajo, pues el 21% se sienten poco satisfechos, el 4% nada satisfechos y un 4% no respondió, frente a un 10% que dicen estar bastante satisfechos y un 5% muy satisfechos.

5. ¿Cuál es el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación? (valore del 1 al 5, siendo 1 puntuación mínima y 5 la máxima)

Gráfica 7. Grado de interés por las herramientas de comunicación



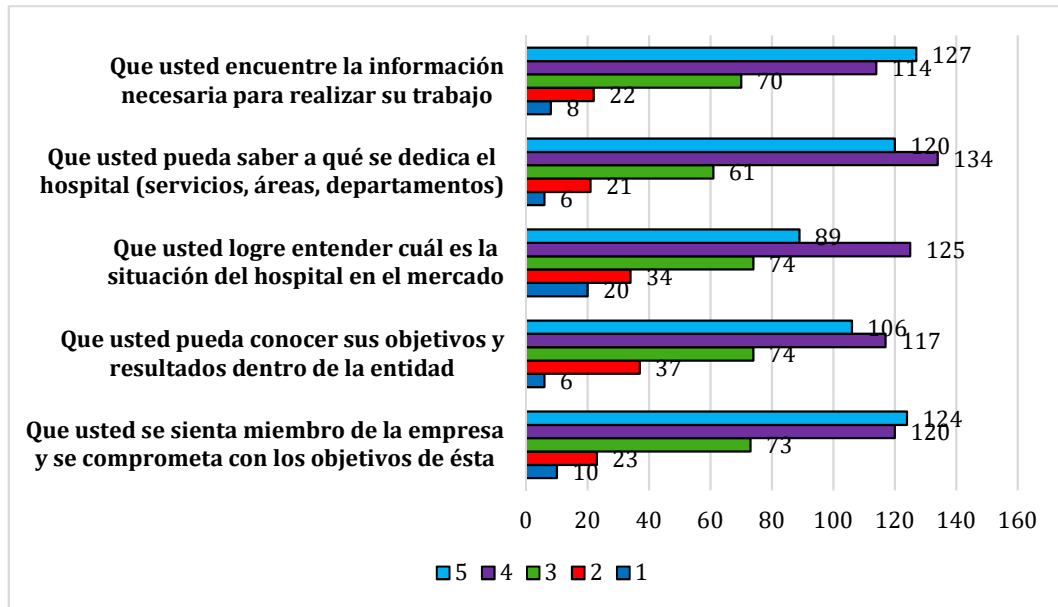
Fuente: elaboración propia

Al realizar el análisis de esta variable, se puede evidenciar que los colaboradores de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira, se interesan de manera positiva por algunas de las herramientas de comunicación que la empresa puede emplear. De las herramientas que son de mayor interés para los empleados del hospital se encuentran el correo electrónico y la intranet, con un 47% y 37% respectivamente; mientras que la revista y el tablón de anuncios son los que reflejan el mínimo de interés por parte de los mismos, con un 21% y 13% respectivamente.

6. La comunicación que le facilita la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira, le contribuye a: (valore de 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima)



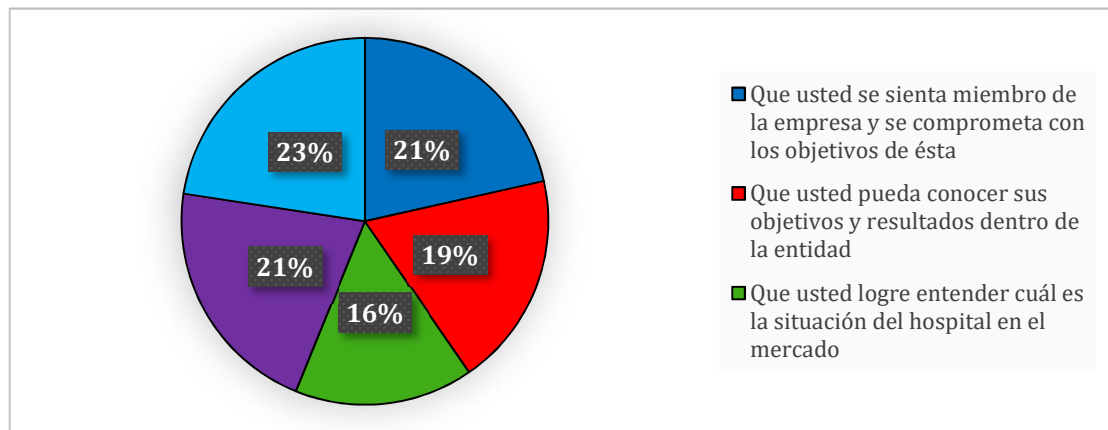
Gráfica 8. La comunicación institucional contribuye



Fuente: elaboración propia

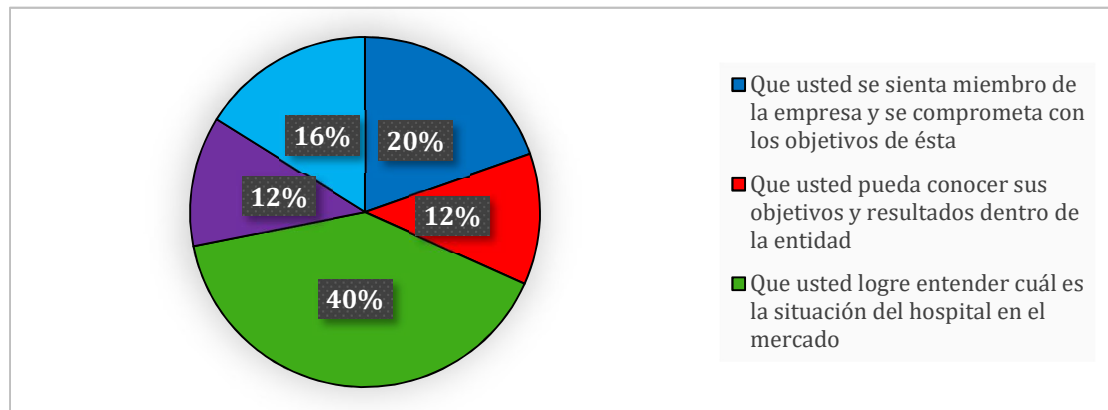
Con respecto a la comunicación que facilita la institución a todos sus colaboradores, se puede afirmar que en general ésta contribuye de manera significativa en la realización del trabajo, el conocimiento de los servicios y áreas que se tienen, los objetivos y resultados de la entidad y a generar sentido de pertenencia. Es, así pues, que los colaboradores del hospital consideran que la información que reciben para lo que más les sirve es para realizar su trabajo (Ilustración 9) y para lo que menos les contribuye, es para conocer la situación del hospital en el mercado (Ilustración 10).

Gráfica 9. Para lo que más sirve la comunicación institucional



Fuente: elaboración propia

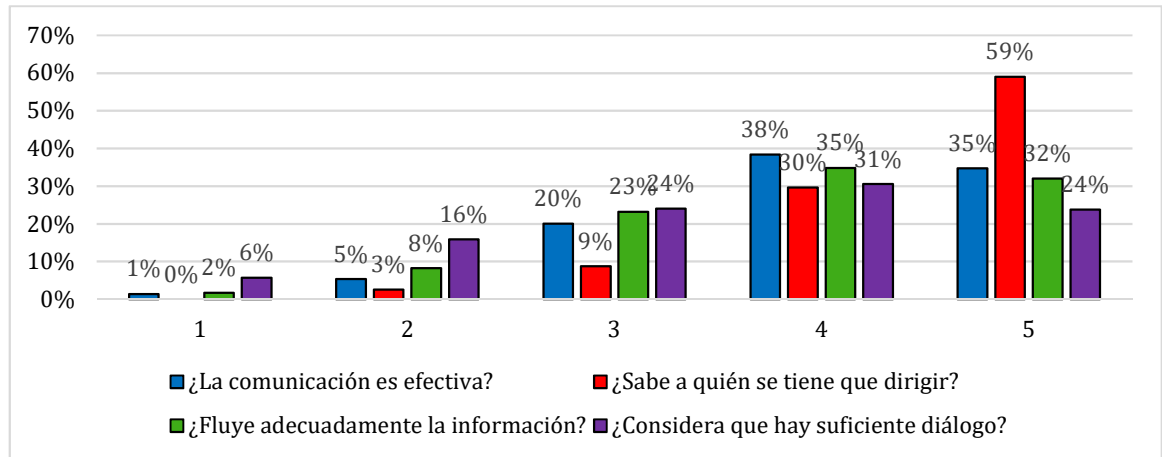
Gráfica 10. Para lo que menos sirve la comunicación institucional



Fuente: elaboración propia

7. Evalúe los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros (valore de 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima).

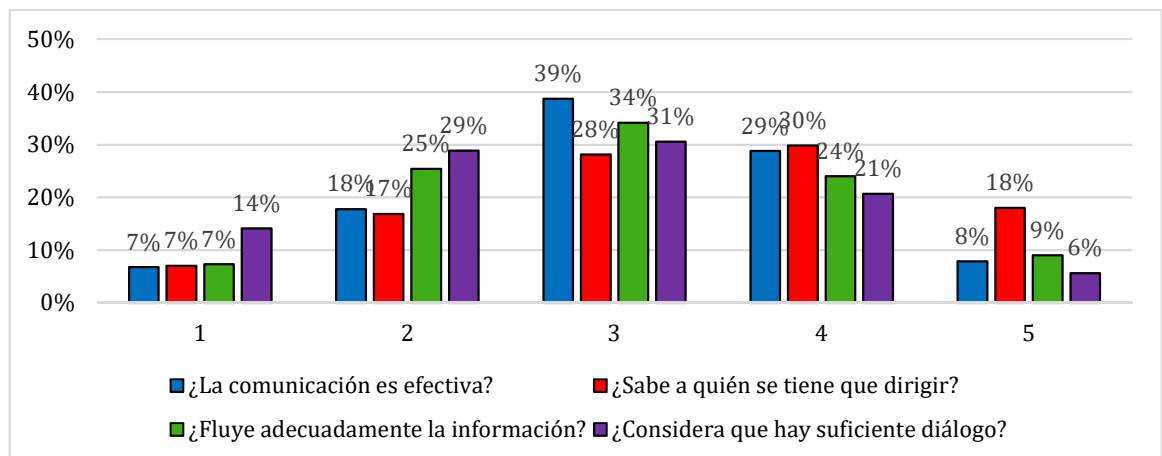
Gráfica 11. Comunicación con los compañeros de departamento



Fuente: elaboración propia

Conforme con la calificación suministrada por cada uno de los encuestados, se puede observar que más del 50% de ellos se encuentran en las puntuaciones 4 y 5, lo que permite concluir que se sienten muy satisfechos con respecto a la comunicación con sus compañeros de área y/o departamento, pues consideran que la comunicación es efectiva, que la información fluye adecuadamente, saben a quién se deben dirigir y que existe el diálogo suficiente.

Gráfica 12. Comunicación con otros departamentos

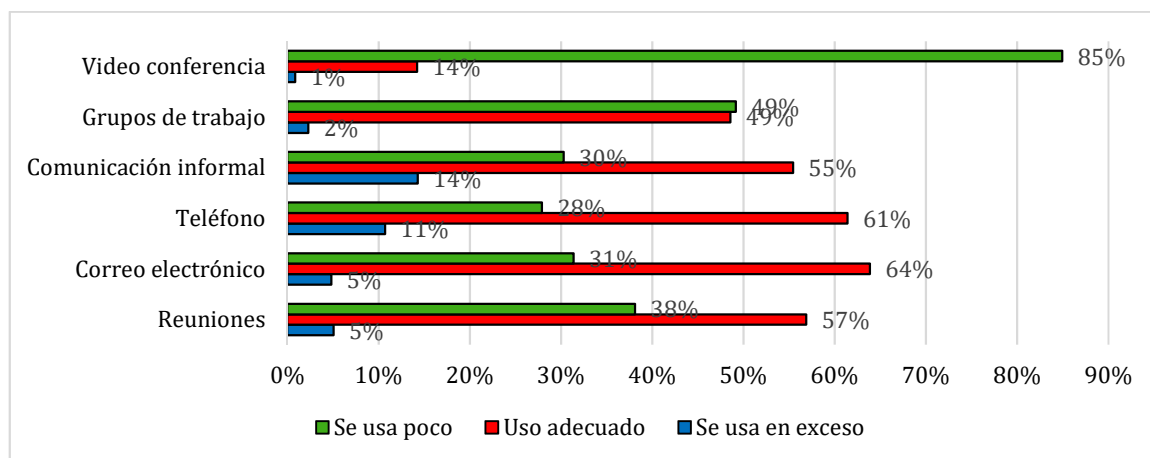


Fuente: elaboración propia

Con respecto a la comunicación con las otras áreas y/o departamentos, se puede observar que las personas encuestadas se sienten satisfechas; sin embargo, la tendencia es hacia la insatisfacción, específicamente en lo que concierne a la fluidez de la información y la suficiencia de diálogo.

#### 8. ¿Cómo valora usted el uso de los siguientes canales de información?

Gráfica 13. Uso de los canales de información

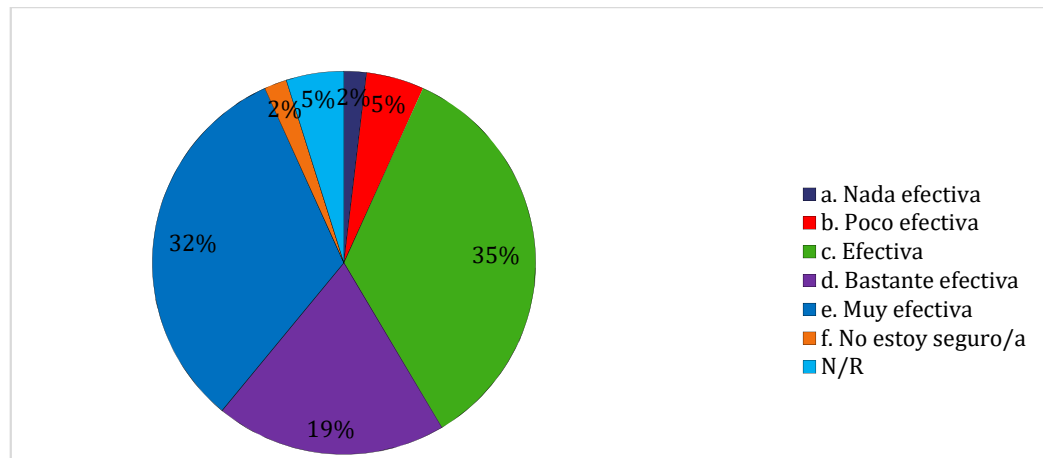


Fuente: elaboración propia

Con respecto al uso de los canales de información que se utilizan actualmente en el hospital, los encuestados consideran que el correo electrónico, el teléfono, las reuniones, las comunicaciones informales y los grupos de trabajo (64%, 61%, 57%, 55% y 49% respectivamente) tienen un uso adecuado. Con respecto al video conferencia, el 85% considera que se utiliza poco y un 14% afirma que las comunicaciones informales se utilizan en exceso, situación que es particular (por no decir delicada), porque dentro de la informalidad hay un espacio enorme para que se genere desinformación.

#### 9. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe inmediato o coordinador de área?

Gráfica 14. Efectividad de la comunicación con el jefe inmediato o coordinador de área

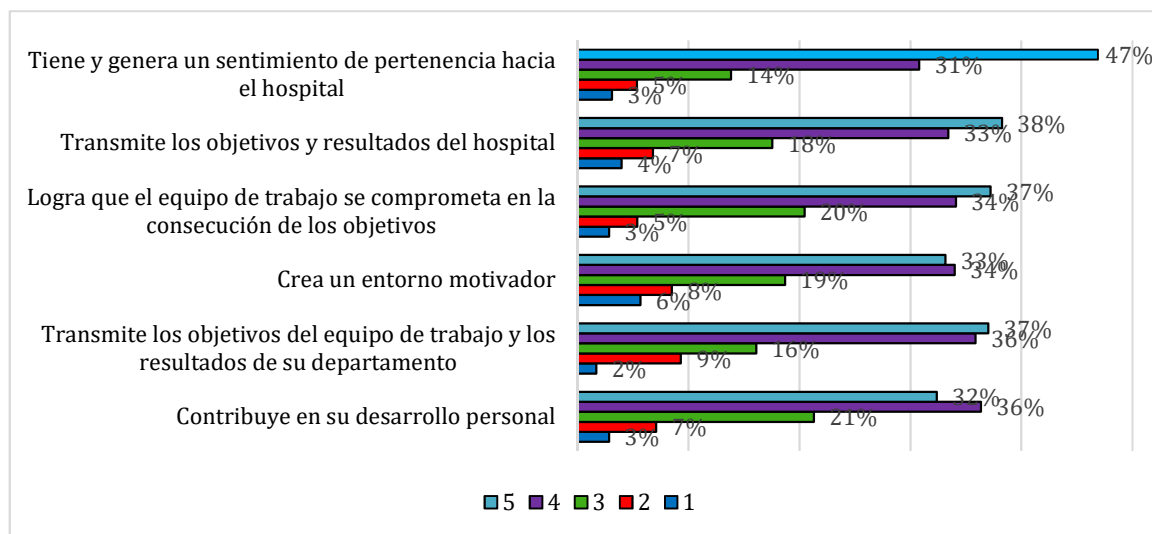


Fuente: elaboración propia

En cuanto a la comunicación con el jefe inmediato o coordinador de área, se puede evidenciar que tiene una tendencia hacia lo positivo, pues el 35% considera que es efectiva, el 19% la considera bastante efectiva y un 32% considera que es muy efectiva. Tan solo un 2% no se encuentra seguro/a de la efectividad de dicha comunicación, un 5% la considera poco efectiva y un 2% nada efectiva. Del total de los encuestados, el 5% no respondió.

10. Considera que su jefe inmediato o coordinador de área: (valore del 1 al 5, siendo 1 "Nada de acuerdo" y 5 "Completamente de acuerdo")

Gráfica 15. A lo que contribuye el jefe inmediato o coordinador de área

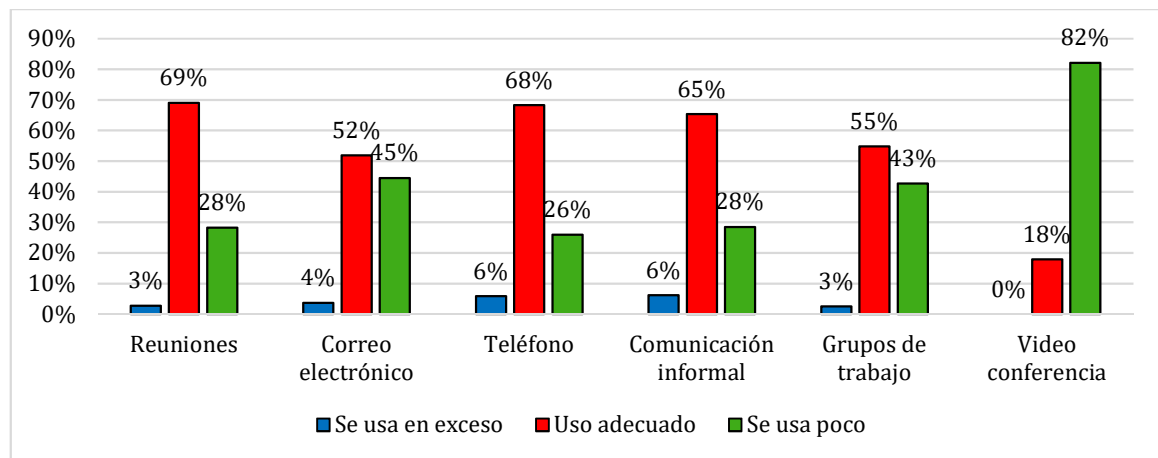


Fuente: elaboración propia

Se puede identificar que las personas que se desempeñan como jefe inmediato o coordinador de área, valoran a los empleados de su área, son motivadores en su entorno laboral, transmiten la información adecuada y necesaria para el desarrollo de las funciones de su equipo de trabajo y para el logro de los objetivos institucionales e informan los resultados del comportamiento de su departamento o áreas constantemente. Sin embargo, con algo de preocupación, se puede observar que un alto porcentaje (47%), coincide en que los jefes inmediatos o coordinadores de área no tienen ni generan un sentimiento de pertenencia hacia la entidad.

11. ¿Cómo utiliza su jefe inmediato o coordinador de área los siguientes canales de comunicación?

Gráfica 16. Uso que el jefe inmediato o coordinador de área le da los canales de comunicación

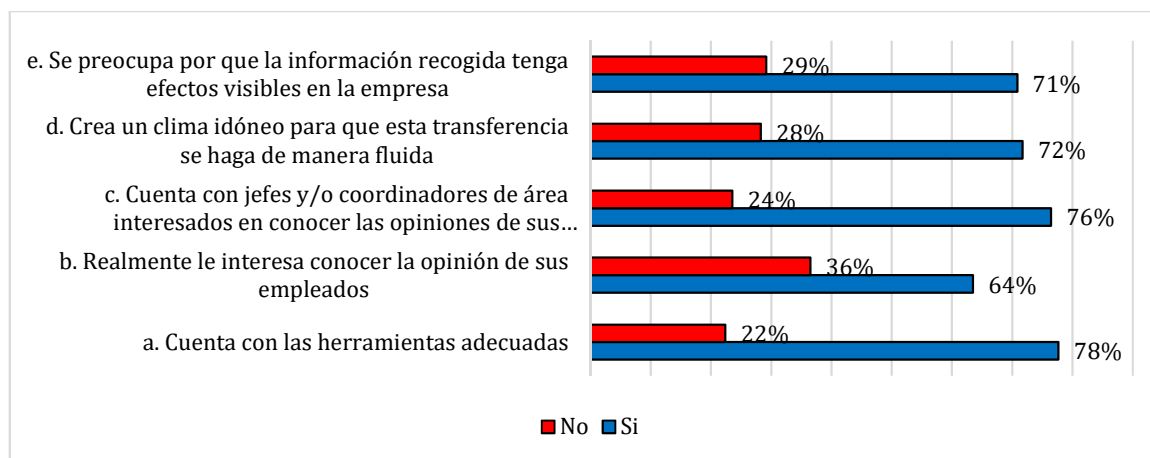


Fuente: elaboración propia

Se puede identificar que existe por parte de los jefes inmediatos o coordinadores del área un alto grado de uso adecuado en la utilización del teléfono, la comunicación informal y las reuniones. El correo electrónico y los grupos de trabajo le siguen en nivel de aceptación en el uso. En cuanto a las videoconferencias, se considera que se usa muy poco. Sin embargo, esto no puede garantizar en un alto porcentaje la comunicación efectiva entre jefes y colaboradores.

12. Considera que a la hora de recolectar la información de sus empleados la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira.

Gráfica 17. En qué piensa el Hospital al momento de recolectar información de sus empleados



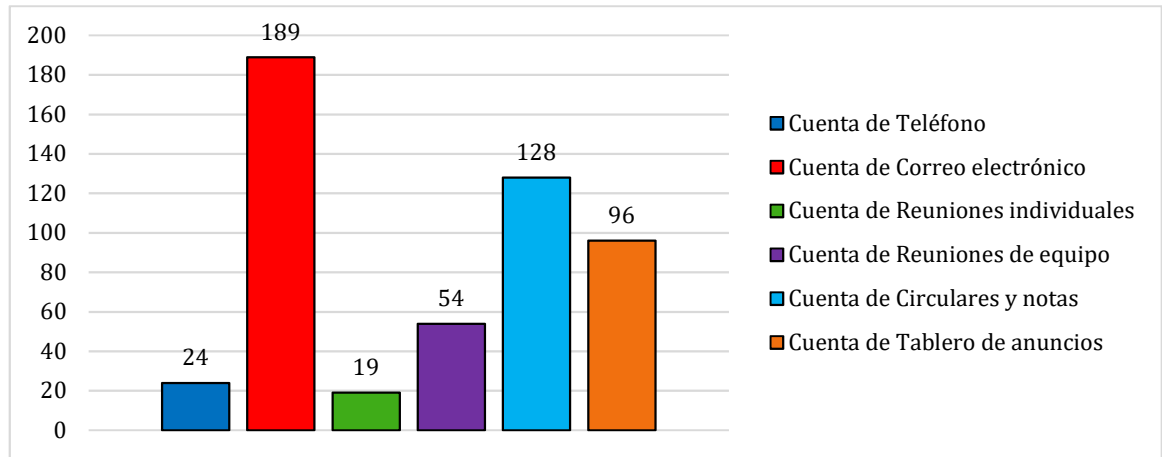
Fuente: elaboración propia

De acuerdo al gráfico, se puede evidenciar que, a la hora de recopilar información del empleado, la E.S.E Hospital Universitario San Jorge de Pereira si cuenta con las herramientas adecuadas para recolectar dicha información, así como con jefes o coordinadores de área que se interesen por conocer las opiniones de sus equipos de trabajo. También se puede observar que existen climas idóneos que permiten que la información fluya adecuadamente y que la información que se obtiene de frutos positivos dentro de la entidad. Finalmente, pese a que el ítem “b” obtuvo la menor calificación, se puede decir que en el Hospital si se tiene en cuenta las opiniones de los empleados, sin afirmar que en todo momento las decisiones sean tomadas de forma participativa y en consenso.

13. ¿Cuáles son los canales más habituales que emplea la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira para hacer llegar los siguientes tipos de información a sus empleados? (por favor, señale dos canales por fila).



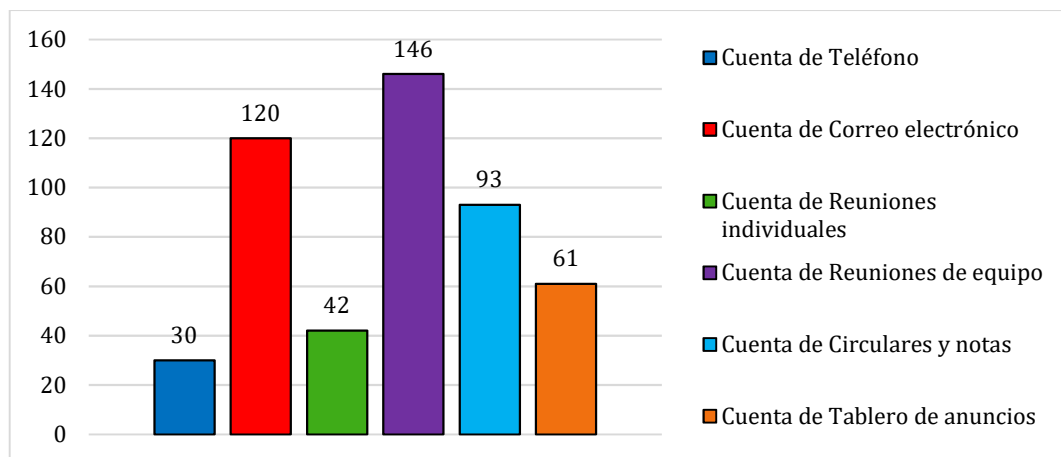
Gráfica 18. Canales para comunicar cultura y valores institucionales



Fuente: elaboración propia

- a. Se identifica claramente que para la transmisión de cultura y valores institucionales se utilizan en las herramientas tecnológicas, como lo es el correo electrónico, el cual es el canal más habitual según los encuestados, seguido de las circulares y notas impresas. Para el caso de las reuniones de equipo y reuniones individuales no sucede lo mismo, pues se evidencia que son los canales menos utilizados para este tipo de objetivos.

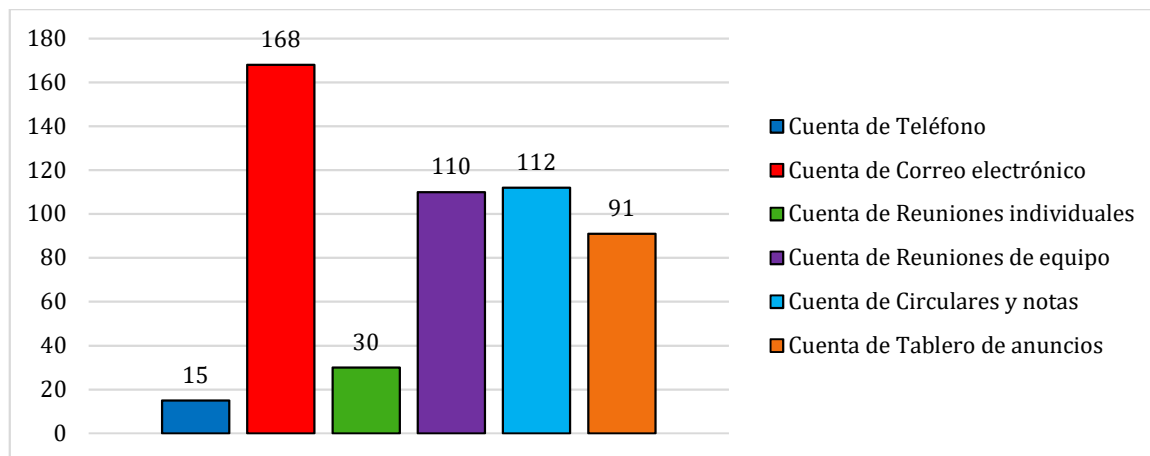
Gráfica 19. Canales para comunicar metas y objetivos del equipo de trabajo



Fuente: elaboración propia

- b. Al analizar los canales más habituales para transmitir metas y objetivos de trabajo, las reuniones en equipo ocupan el primer lugar en grado de importancia, seguido por las herramientas tecnológicas como el correo electrónico, las circulares y notas que son canales muy habituales y tradicionales. Con respecto a los tableros de anuncios o carteleras son utilizados con menor importancia para los funcionarios. Lo anterior indica que si existen canales consolidados e identificados para transmitir actividades y objetivos laborales.

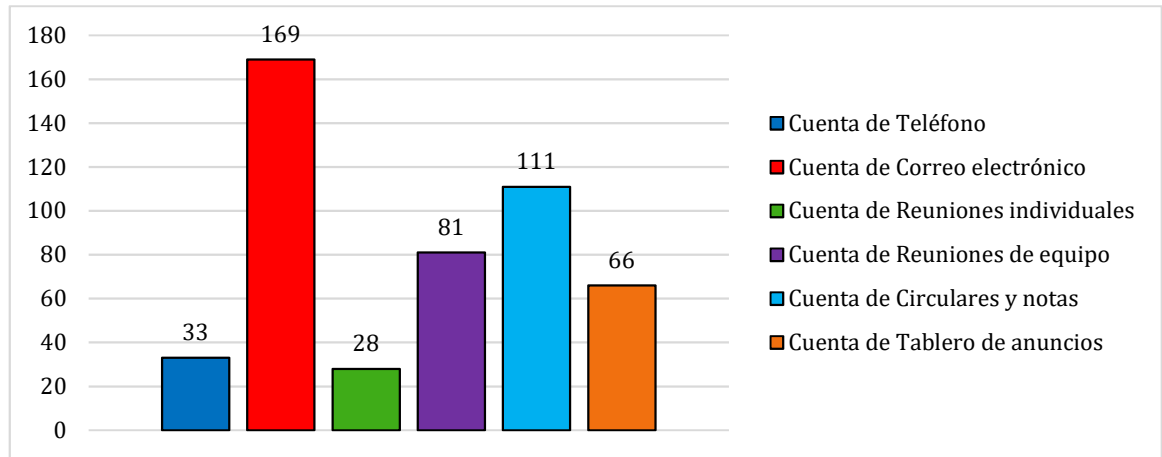
Gráfica 20. Canales para comunicar política de calidad y seguridad



Fuente: elaboración propia

- c. La transmisión de la información se consolida cada vez más en la utilización de los medios electrónicos, se hace más eficiente y rápido el uso del correo electrónico, sin perder los canales tradicionales como las reuniones de equipo y las circulares y notas que son de igual importancia y efectividad.

Gráfica 21. Canales para comunicar comunicaciones operativas

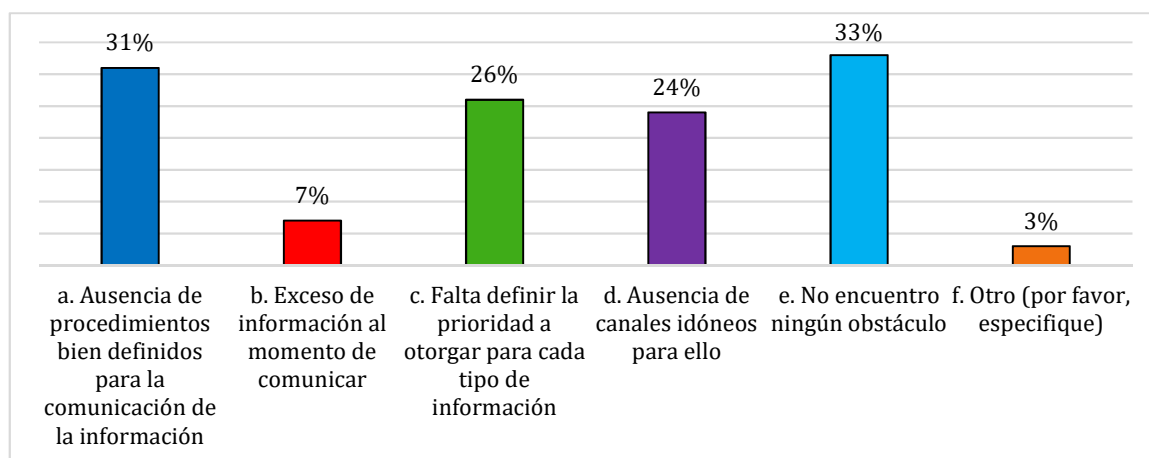


Fuente: elaboración propia

d. No hay lugar a duda que los medios electrónicos son la manera más eficiente para los empleados del hospital para recibir cualquier tipo de información, incluyendo las comunicaciones operativas, que son vitales para el hacer diario de cada uno de ellos. Para este tipo de información también se continúa haciendo uso de las circulares y notas, las cuales no dejan de ser importantes.

14. Considera usted que, al momento de transmitir algún tipo de información, ¿la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira se encuentra con alguno/s de los siguientes obstáculos? Por favor, marque todos los que procedan.

Gráfica 22. Obstáculos para el hospital transmitir información institucional



Fuente: elaboración propia

Pese a que el 33% de los encuestados no encuentra ningún obstáculo para que el Hospital transmita información institucional, un 31% si considera que el mayor obstáculo es la ausencia de procedimientos bien definidos para comunicar la información, en otras palabras, no hay estandarización para la comunicación de dicha información. Por otro lado, un 26% considera que hace falta definir la prioridad para cada tipo de información y un 24% considera que hacen falta canales idóneos para comunicar la información. Finalmente, tan solo un 7% creen que hay exceso de información al momento de comunicar.

## **PLAN DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA**

El siguiente plan de endomarketing, busca entregar una serie de elementos relevantes para la gestión de la comunicación interna de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira. Esta propuesta se ha desarrollado a partir de los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Mercadeo, y de los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a colaboradores del área administrativa y del área asistencial del Hospital.

La implementación de este plan de endomarketing implica un compromiso entre el hospital y sus recursos humanos, mismo que debe ser sostenible en la medida en que la entidad desarrolle estrategias orientadas hacia los empleados y estrategias de orientación hacia sus usuarios (clientes externos).

Todas las estrategias y actividades aquí planteadas, tienen la lógica del marketing tradicional (marketing mix), pero dirigidas al mercado interno del hospital (empleados).

### **1.13 OBJETIVO DEL PLAN DE ENDOMARKETING**

Desarrollar estrategias de marketing interno en la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira, que contribuyan al mejoramiento del compromiso por parte de todos los empleados con la marca interna y con la organización, generando sentimientos de pertenencia y automotivación, para que finalmente la comunicación institucional sea más efectiva.

## 1.14 SEGMENTACIÓN

Para estructurar cada uno de las estrategias consignadas en este proyecto, se realiza una segmentación del mercado interno del Hospital, con el fin de identificar las necesidades más relevantes de sus colaboradores. Para la segmentación se tiene en cuenta tres tipos de variables que aplican dentro de la organización, estas son:

Tabla 1. Variables de segmentación

| VARIABLES DEMOGRÁFICAS  | VARIABLES GEOGRÁFICAS | VARIABLES PSICOGRÁFICAS  |
|---|-----------------------|--|
| Género: femenino y masculino  | Área de desempeño     | Emociones: motivación, satisfacción, compromiso, sentido de pertenencia                          |
| Edad: mayores de 15 años  |                       | Actividades: orientativas, transaccionales, educativas.  |
| Ingresos: desde 1 SMMLV   |                       | Intereses: estar informados, agilizar los trámites internos, crecer personal y profesionalmente. |
| Profesión: todas  |                       | Opiniones: ser valorados y tenidos en cuenta.  |
| Nivel educativo: bachilleres, operarios, auxiliares, técnicos, tecnólogos, universitarios, profesionales y especialistas. |                       |  |
| Estatus socioeconómico: todos   |                       |  |

Fuente: elaboración propia

### 1.15 PLAN DE ACCIÓN

Para alcanzar el objetivo propuesto y posterior a la segmentación organizacional, se deben ejecutar los siguientes planes de acción:

Tabla 2. Planes de acción plan de endomarketing

| Estrategia  | Acciones  | Responsable              |
|---|---|--------------------------|
| Fortalecer la imagen del Hospital frente al cliente interno, posicionando a la entidad en su mente y en su corazón a través del Branding Estratégico. | Branding Visual                                   | Dirección de Marketing   |
|   | Branding Olfativo                                 |                          |
|   | Branding Auditivo                                 |                          |
| Promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias blandas de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira.   | Comunicación Interna                              | Dirección Talento Humano |
|   | Motivación  |                          |
|   | Gestión del Talento Humano y Satisfacción Laboral |                          |

Fuente: elaboración propia

Fortalecer la imagen del Hospital frente al cliente interno, posicionando a la entidad en su mente y en su corazón a través del Branding Estratégico.

#### 1.15.1 Branding Visual

Crear y desarrollar una marca para la intranet, con el fin de mejorar el conocimiento y promover la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

### 1.15.2 Elementos de la marca (EMA)

Figura 2. Elementos de la marca (EMA)



Fuente: elaboración propia

**Nombre:** TODOS SOMOS HUSJ. Es un nombre NOA

**Eslogan:** Te conecta

**Logotipo:** HUSJ, acrónimo que representa gráficamente la abreviatura del nombre del hospital, reducida a ciertos caracteres reconocibles, en tipografía Zurich UBkEx BT, tamaño 40.

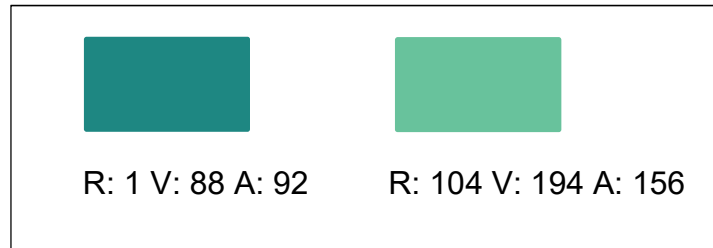
**Grafismo:** Tiene dos connotaciones, la primera, la silueta de una madre cargando a su hijo; la segunda, la figura de un médico auscultando con el fonendo a una persona.

**Mascota:** Jorgito

**Colores:** Modelo de color RGB.



Figura 3. Modelo de color RGB



Fuente: elaboración propia

Desde la teoría del color el verde es el color del equilibrio. Ahora bien, el verde en el mundo es el color de la salud y la fortaleza, relaja el sistema nervioso, rebaja el apetito, disminuye la presión sanguínea y calma los ojos. Es agradable para la vista y por eso, en la mayoría de culturas, se asocia a la curación, la renovación y la buena suerte. También puede representar la eternidad, ya que los árboles de hoja perenne nunca pierden sus hojas o dejan de crecer. Finalmente, el verde es el color de la diplomacia y en ocasiones se utiliza para dar la impresión de equilibrio, seguridad, generosidad y moderación. Todas estas características hacen que sea el color para la marca TODOS SOMOS HUSJ, en dos tonalidades y diferentes saturaciones.

#### **1.15.2.1 Branding Olfativo**

Restablecer el equilibrio y armonía del cuerpo y de la mente de cada uno de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira. De igual forma, se busca generar sensación de hogar, a través del buen olor y las energías positivas entregadas en el mismo.

El aroma se elige en función del efecto que se quiere generar, seleccionando así tres ingredientes fundamentales:

- ✓ Algodón: En una esencia floral. Permite que entre más energía vital al organismo, vigoriza el cuerpo etérico (energético), lo integra y lo distribuye equitativamente con el cuerpo físico.
- ✓ Artemisa: es una planta medicinal con propiedades analgésicas y antiinflamatorias. El olor que desprende aleja la negatividad y facilita la relajación en momentos de estrés.
- ✓ Kiwi: Tiene aroma cítrico-dulce. Potencia la creatividad y eleva la capacidad de trabajo, lo que la hace ideal para ambientes laborales. Además, tiene propiedades antidepresivas, por lo que ayuda a revitalizar el ánimo.

Figura 4. Branding Olfativo



Fuente: elaboración propia

#### 1.15.2.2 **Branding Auditivo**

Con esta disciplina se desea construir la marca HUSJ desde el ámbito del sonido. Se ha combinado diferentes disciplinas tales como el diseño de sonido basado en el Ukulele (instrumento de origen Hawaiano) y el diseño de la letra, la cual nace en el eslogan y evoca el nombre y la razón de ser de la marca, permitiendo llegar a la

creación sonora y la implementación del sonido de la marca para sus diferentes audiencias.

Letra:

*"Hust te conecta,  
Hust te valora,  
Hust eres tú  
Hust somos todos"*

Sonido:

Melodía basada en el instrumento Hawaiano "Ukelele", del cual no se conoce exactamente significado o etimología; sin embargo, dentro de las teorías existe la historia que relaciona la palabra con la reina Lili'uokalani, la última monarca del reino de Hawai'i. Se dice que la reina le puso el nombre de 'ukulele porque otra posible traducción de la palabra es "el regalo que nos llegó" en referencia a su origen portugués.

Se quiso evocar el sonido de este instrumento para la marca HUSJ, porque es precisamente eso lo que se busca que los clientes internos sientan, es decir, que la marca es un "regalo que les ha llegado" para cuidarlos, informarlos, valorarlos y hacerlos sentir como en casa.



Videojingle HUSJ.mov

### **1.15.3 Promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias blandas de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira.**

#### **1.15.3.1 *Comunicación Interna***

- Campañas de sensibilización sobre el uso correcto de las herramientas y medios de comunicación tecnológicos.
- Implementación del E-Newsletter Corporativo.
- Creación de una cumbre (encuentro) anual por departamentos en convenio con otros hospitales de igual o mayor categoría.
- Implementación del kit de bienvenida para el nuevo talento humano, sin importar su tipo de contratación.
- Implementación de campañas de sensibilización y actualización de los servicios brindados por la entidad.

#### **1.15.3.2 *Motivación***

- Generación de alianzas estratégicas con entidades de educación superior para apoyar el desarrollo profesional de los empleados.
- Crear el centro de capacitación virtual HUSJ, un espacio que brinde a los clientes internos del hospital, acceso a la capacitación y actualización en todas las temáticas que convergen en el hacer de la entidad. El desarrollo de las temáticas se hará a través de módulos, los cuales, serán certificados por el hospital bajo la figura de "Capacitación Interna", siendo de utilidad para sus hojas de vida.
- Reevaluación de los procesos de capacitación interna en la organización, de acuerdo con las necesidades y requerimientos propios de cada empleado.

### **1.15.3.3 Gestión del Talento Humano y Satisfacción Laboral**

- Establecimiento de nuevas políticas de remuneración salarial.
- Aplicación de mecanismos de reconocimiento formales que no solo sean de carácter económico para los colaboradores, tales como: cuadro de honor o empleados del mes por áreas.
- Implementación de un plan de beneficios corporativos como: planes de ahorro, tarjetas de alimentación, tarjetas de gasolina, días adicionales de vacaciones, acceso a gimnasio, ahorro para vacaciones, pólizas de automóvil y/o servicios de asistencia al empleado (por ejemplo, un proveedor para diligencias, tareas para los hijos y solución de problemas tecnológicos).
- Implementación de un programa de Outdoor Training que contribuya a todas las áreas a tener equipos de alto rendimiento, destacados por tener un buen liderazgo, una muy buena comunicación, un claro reparto de roles y mucha cohesión para el logro de los objetivos.

### **1.15.3.4 Precio**

Es muy importante recordar que al este ser un “Plan de Marketing Interno”, los empleados no deben realizar ningún pago monetario por recibir o disfrutar de los beneficios, actividades u oportunidades que dentro del mismo se han planteado. Sin embargo, en endomarketing la “P” de precio, corresponde al “objetivo”, es decir, al pago que los empleados darán por recibir los beneficios de los planes propuestos. En otras palabras, es la respuesta medible que se espera obtener de cada uno de los empleados. Entre esos tenemos:

- Mejoramiento continuo en la comunicación interna.
- Generación de valor para el hospital.
- Aplicación de las competencias adquiridas en sus procesos de capacitación.
- Incremento de la productividad.

- Búsqueda de nuevas oportunidades, las cuales garanticen la sostenibilidad del Hospital.
- Mayor compromiso y sentido de pertenencia.

### **1.16 DISTRIBUCIÓN**

El término “Distribución” en endomarketing se traduce al “Despliegue”, es decir, son todas las herramientas que la entidad empleará para que el producto (planes) llegue al cliente interno (el empleado), y así, se cumpla con el objetivo del plan.

Dentro del despliegue que el Hospital deberá hacer está-

- Revisión con el área financiera para la implementación de remuneraciones y planes para empleados conforme con la capacidad económica del hospital.
- Gestión de las alianzas con las entidades de educación superior y para el trabajo, donde se pacten descuentos, programas, homologaciones, etc., para lograr brindar este producto a los colaboradores.
- Habilitación del Centro de Capacitación Virtual HUSJ en la Intranet, brindando a los empleados la libertad de elegir el momento oportuno para capacitarse sin comprometer otras actividades.
- Creación de los módulos de capacitación con la ayuda de entidades de educación superior y de formación para el trabajo.
  - Reconocimiento por parte del área de Recursos Humanos sobre las necesidades de los empleados de acuerdo con las variables de segmentación.
  - Seguimiento y control por parte de las directivas del Hospital en la implementación y resultados del plan.

## **1.17 COMUNICACIÓN**

Si bien la investigación realizada permite evidenciar que la entidad cuenta con muchas herramientas para administrar la comunicación interna, y que en general, los encuestados se sienten satisfechos con la información que se les suministra, los medios que se utilizan y el desempeño de sus jefes inmediatos o coordinadores de área frente a la gestión de la información, también se puede evidenciar que los medios tecnológicos cada vez toman más fuerza en la vida de los colaboradores. Tal es el caso del “Correo electrónico”, el cual, en casi todas las preguntas donde éste estuvo presente, fue el medio que más puntuó los resultados de uso.

Dado lo anterior, el plan de endomarketing propuesto para la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira, está estrechamente ligado con la creación y puesta en marcha de una herramienta tecnológica interactiva como lo es una “Intranet”, la cual facilitará la comunicación y promoción de todos planes de marketing interno que el hospital desea implementar, para que la información sea efectiva, no tenga brechas, pero principalmente, para que todos los empleados tengan acceso a ella.

### **1.17.1 Implementación del programa de publicidad interna**

Se propone que para la implementación del Plan de Endomarketing, se realicen una serie de campañas, que generen en los empleados expectativa, motivación y aceptación.

- Campaña de sensibilización, donde se informe a todos los empleados sobre la implementación del plan de endomarketing en la entidad.

- Campaña de Lanzamiento: noche de gala para dar a conocer el objetivo del plan, su alcance y sus fases. También se dará a conocer la Intranet y la marca de la misma, se entregará material POP el cual deberá apalancar el concepto establecido para transmitir el mensaje y se realizará una charla sobre trabajo en equipo como herramienta de introducción del proyecto. Así mismo, se ambientará el lugar con el aroma y la melodía creados para reforzar el reconocimiento y generar sentido de pertenencia por la marca y la entidad.

## 1.18 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

Para evaluar la efectividad del plan de endomarketing, los indicadores deben estar dirigidos a la medición del impacto del programa implementado como estrategia para el mejoramiento de la comunicación interna, fidelización y reconocimiento de marca por parte de los empleados de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira.

### 1.18.1 Indicador de cumplimiento del plan de endomarketing

Tabla 3. Indicador de cumplimiento del plan de endomarketing

| Concepto                    | Explicación  |
|-----------------------------|--|
| Nombre del indicador        | Cumplimiento Plan de Endomarketing                             |
| Tipo                        | Indicador de proceso   |
| Objetivo                    | Determinar el avance del Proyecto                              |
| Unidad de medida            | Porcentaje   |
| Fórmula de cálculo          | (No. actividades ejecutadas/ No. actividades propuestas) * 100 |
| Periodicidad de la medición | Trimestral   |
| Responsable                 | Gerente de mercadeo  |

Fuente: elaboración propia



### 1.18.2 Indicador nivel de motivación en los empleados

Tabla 4. Indicador nivel de motivación en los empleados

| <b>Concepto</b>             | <b>Explicación</b>   |
|-----------------------------|--|
| Nombre del indicador        | Nivel de motivación en los empleados   |
| Tipo                        | Indicador de resultados  |
| Objetivo                    | Medir el impacto del plan de endomarketing sobre el nivel de motivación en los colaboradores.  |
| Unidad de medida            | Porcentaje   |
| Fórmula de cálculo          | $(\text{Grado de motivación de los empleados logrado} / \text{Grado de motivación de los empleados inicial en un periodo determinado}) \times 100$ |
| Periodicidad de la medición | Anual  |
| Responsable                 | Director Talento Humano  |

Fuente: elaboración propia

### 1.18.3 Indicador nivel de satisfacción laboral

Tabla 5. Indicador nivel de satisfacción laboral

| <b>Concepto</b>             | <b>Explicación</b>  |
|-----------------------------|---|
| Nombre del indicador        | Nivel de satisfacción laboral   |
| Tipo                        | Indicador de resultados   |
| Objetivo                    | Medir el impacto del plan de endomarketing sobre el nivel de satisfacción en los empleados.   |
| Unidad de medida            | Porcentaje  |
| Fórmula de cálculo          | $(\text{Grado de satisfacción laboral alcanzado} / \text{Grado de satisfacción laboral en los empleados inicial en un periodo determinado}) \times 100$ |
| Periodicidad de la medición | Anual   |
| Responsable                 | Director Talento Humano   |

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Indicador nivel de mejora en la comunicación interna

| <b>Concepto</b>             | <b>Explicación</b>  |
|-----------------------------|---|
| Nombre del indicador        | Mejora en la comunicación interna   |
| Tipo                        | Indicador de resultados   |
| Objetivo                    | Medir el impacto del plan de endomarketing sobre el nivel de mejora de la comunicación interna dentro de la organización.                           |
| Unidad de medida            | Porcentaje  |
| Fórmula de cálculo          | $(\text{Grado de mejora alcanzado en la comunicación interna} / \text{Grado de comunicación interna inicial en un periodo determinado}) \times 100$ |
| Periodicidad de la medición | Anual   |
| Responsable                 | Director Talento Humano   |

Fuente: elaboración propia

#### 1.18.4 Indicador grado de compromiso de los empleados

Tabla 7. Indicador grado de compromiso de los empleados

| <b>Concepto</b>             | <b>Explicación</b>   |
|-----------------------------|--|
| Nombre del indicador        | Grado de compromiso en los empleados   |
| Tipo                        | Indicador de resultados  |
| Objetivo                    | Medir el impacto del plan de endomarketing sobre el grado de compromiso en los colaboradores.                      |
| Unidad de medida            | Porcentaje   |
| Fórmula de cálculo          | $(\text{Grado de compromiso alcanzado} / \text{Grado de compromiso inicial en un periodo determinado}) \times 100$ |
| Periodicidad de la medición | Anual  |
| Responsable                 | Director Talento Humano  |

Fuente: elaboración propia

### 1.18.5 Indicador de trabajo en equipo

Tabla 8. Indicador de trabajo en equipo

| <b>Concepto</b>             | <b>Explicación</b>   |
|-----------------------------|--|
| Nombre del indicador        | Nivel de Trabajo en equipo   |
| Tipo                        | Indicador de Proceso   |
| Objetivo                    | Medir el impacto del plan de endomarketing sobre el grado del trabajo en equipo que fomentan los colaboradores.                  |
| Unidad de medida            | Porcentaje   |
| Fórmula de cálculo          | $(\text{Grado de trabajo en equipo alcanzado} / \text{Grado de trabajo en equipo inicial en un periodo determinado}) \times 100$ |
| Periodicidad de la medición | Anual  |
| Responsable                 | Director Talento Humano  |

Fuente: elaboración propia

### 1.18.6 Indicador retención del talento humano

Tabla 9. Indicador retención del talento humano

| <b>Concepto</b>             | <b>Explicación</b>   |
|-----------------------------|--|
| Nombre del indicador        | Retención de Talento Humano  |
| Tipo                        | Indicador de Proceso   |
| Objetivo                    | Medir el impacto del plan de endomarketing sobre el grado de la retención del Talento Humano en la organización.                                       |
| Unidad de medida            | Porcentaje   |
| Fórmula de cálculo          | $(\text{Grado de retención del Talento Humano alcanzado} / \text{Grado de retención del talento humano inicial en un periodo determinado}) \times 100$ |
| Periodicidad de la medición | Anual  |
| Responsable                 | Director Talento Humano  |

Fuente: elaboración propia

## SISTEMA INTRANET HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JORGE DE PEREIRA

Figura 5. Opción de ingreso

### #HUSJ TE CONECTA



### TODOS SOMOS HUSJ

Fuente: elaboración propia

#### 1.19 CARACTERÍSTICAS DE LA INTRANET

**#HUSJ TE CONECTA** es una herramienta tecnológica que ofrece a sus usuarios una serie de características y opciones, mismas que contribuirán al logro de una buena y efectiva comunicación interna institucional. Entre las diferentes características tenemos

- Perfil de usuarios
  - ✓ Posibilidad de añadir campos y secciones para los perfiles

- ✓ Subida de Avatares
  - ✓ Hijos de Usuarios
- Creación de Grupos
  - ✓ Foros de discusión para los grupos
  - ✓ Logo e hilos para los grupos
- Sistema de amistades
  - ✓ Mensajería
- Temas a medida
- Desarrollo de actividades
- Blogs para los usuarios (Vía el motor de WordPress MU)
- Creación y administración de proyectos
- Creación de documentos compartidos (tipo wiki)
- Calendario de eventos, tareas y actividades
- Sistema para almacenar y compartir archivos
- Sistema de comunicación en tiempo real
- Sistema de foros general y grupal.

## 1.20 GRUPOS

Los grupos en **#HUSJ TE CONECTA** son reuniones de miembros, publicaciones y cualquier otro contenido generado por el usuario. Un miembro puede crear un grupo en **#HUSJ TE CONECTA** (si está habilitado por Super / Site Admin) y así se convierte en el administrador del grupo. Cada grupo incluye un formulario de Actualización de estado para los miembros y las últimas noticias del grupo que los administradores del grupo pueden mantener actualizados. Los administradores de grupo también pueden aprobar solicitudes para unirse al grupo privado, invitar a amigos a congregarse dentro de un grupo oculto, establecer comunicaciones entre

miembros, extender privilegios a otros miembros y habilitar nuevas funciones (Foros grupales si el Super administrador lo habilita) dentro del grupo, entre otros.

### 1.20.1 Configuración de grupos y roles

#HUSJ TE CONECTA permite a cualquier miembro crear un grupo en torno a un interés o propósito común. Aquí hay algunos ajustes básicos que lo ayudarán a que sus grupos comiencen a funcionar.

Al crear un grupo, tiene la opción de hacer que su grupo sea Público, Privado u Oculto.

**Los grupos públicos** son visibles en todos los directorios del grupo. El contenido del grupo (actualizaciones de actividades, publicaciones en el foro y cualquier funcionalidad adicional del grupo que pueda agregar a través de complementos) es de acceso público. Cualquier persona en #HUSJ TE CONECTA puede unirse a un grupo público.

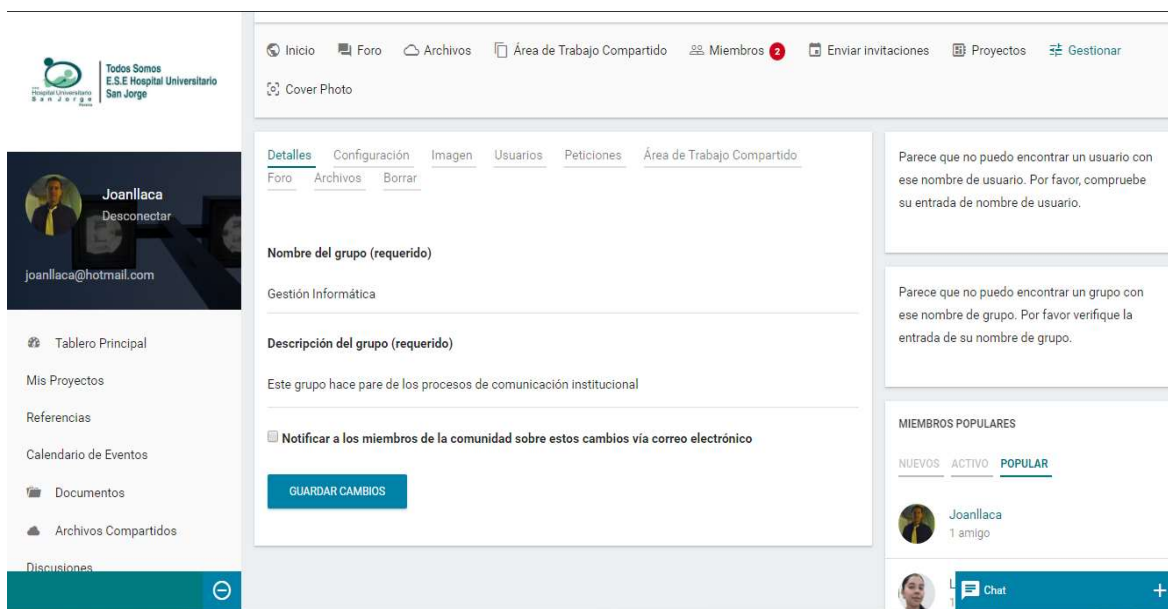
**Los grupos privados** también son visibles en los directorios del grupo. El nombre del grupo y la descripción del grupo permanecen disponibles para que todos los vean. Sin embargo, los contenidos del grupo solo son accesibles para los miembros. Además, la membresía grupal está controlada: los miembros de **#HUSJ TE CONECTA** más amplia deben solicitar membresía, que solo puede ser otorgada por un administrador de grupo.

**Los grupos ocultos** son invisibles para los que no son miembros. Los nombres y descripciones de estos grupos no se incluyen en los directorios de todo el sitio, y sus contenidos solo son accesibles para los miembros del grupo. Debido a que el

grupo no se encuentra en la lista, los usuarios no pueden solicitar membresía. En cambio, las personas solo pueden unirse al grupo por invitación.

Los administradores de grupo pueden cambiar la configuración de privacidad de un grupo en cualquier momento visitando la pestaña Gestionar > Configuración de grupo.

Figura 6. Configuración de grupos



Fuente: elaboración propia

En cuanto al rol de los grupos, los miembros de un grupo tienen tres roles disponibles para ellos:

1. **Miembros:** de forma predeterminada, cuando un usuario se une a un grupo, él o ella tiene el rol de *miembro*. ¿Qué significa ser un miembro de un grupo **#HUSJ TE CONECTA?** Eso depende de qué tipo de grupo sea.

- En un *grupo* público, los miembros pueden publicar en los foros de ese grupo, así como enviar contenido a otras partes del grupo. Cuando un

usuario publica en el foro de debate de un grupo público, el usuario se convierte automáticamente en miembro del grupo. Además, ser miembro de un grupo significa agregar la actividad del grupo en tu actividad> Flujo de actividad de Mis grupos.

- En un *grupo privado* o un *grupo oculto*, los miembros tienen todos los mismos privilegios que los miembros de un grupo público. Además, ser miembro de un grupo privado significa que puedes ver quién más es miembro del grupo y que puedes enviar invitaciones a otros usuarios.

2. **Moderadores:** cuando un miembro del grupo es promovido para ser *moderador* del grupo, significa que el miembro recibe las siguientes habilidades adicionales:

- Editar, cerrar y eliminar cualquier tema o publicación del foro en el grupo
- Edite y elimine otros tipos de contenido, tal como lo producen ciertos complementos

3. **Administradores:** los *administradores* tienen control total sobre los contenidos y la configuración de un grupo. Eso incluye todas las habilidades de los moderadores, así como la capacidad de:

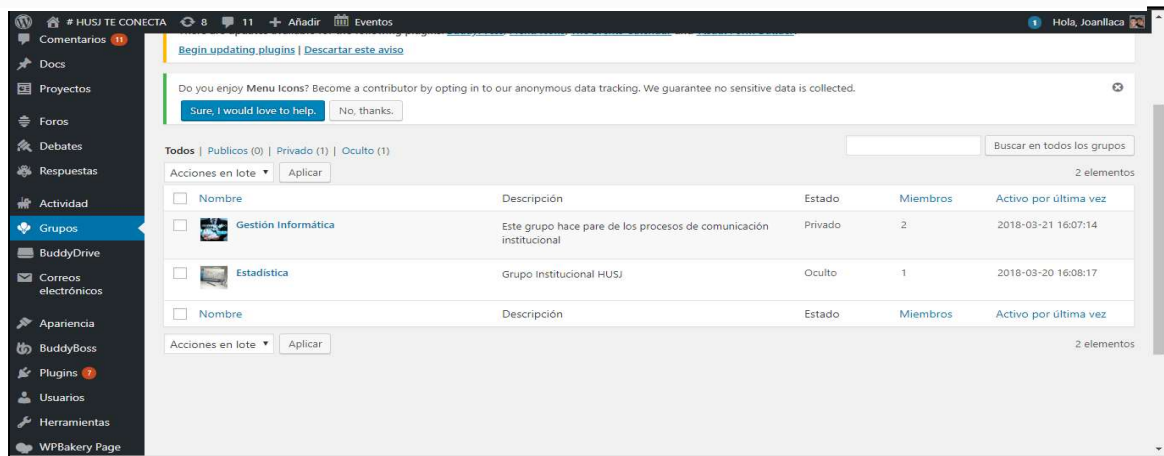
- Cambiar la configuración de todo el grupo (Admin> Configuración). Por ejemplo, los administradores pueden activar o desactivar foros grupales, cambiar el estado grupal de público a privado, y activar o desactivar otras funciones grupales provistas por los complementos.
- Cambiar el avatar del grupo (Admin> Group Avatar)
- Administrar miembros del grupo (Admin> Administrar miembros). Más específicamente, solo los administradores de grupo tienen el poder de promover miembros a moderadores, o de prohibir usuarios individuales del grupo



- Eliminar el grupo (Admin> Eliminar)

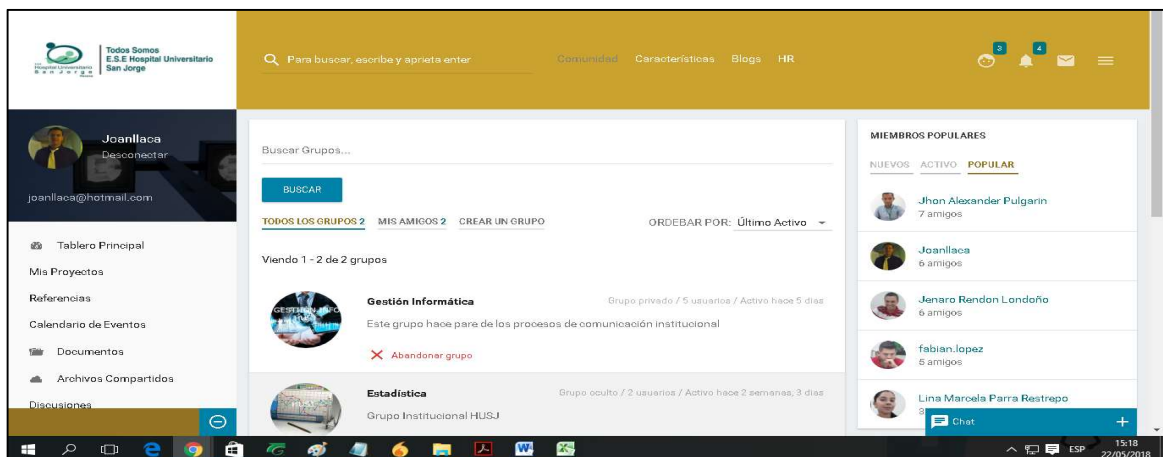
La persona que crea el grupo es automáticamente el primer administrador del grupo. Como resultado, cada grupo debe tener al menos un administrador, aunque el primer administrador puede elegir designar a otros.

Figura 7. Panel de administración de Grupos desde Back-end.



Fuente: elaboración propia

Figura 8. Chat



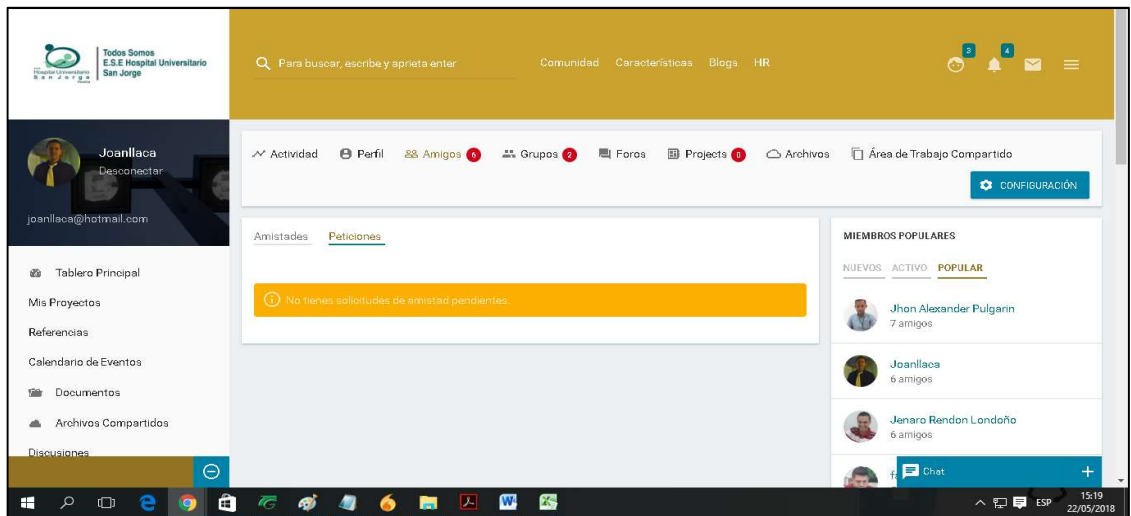
Fuente: elaboración propia

### 1.20.2 Administración desde front-end

En esta página se visualizará la lista de grupos a los que cada empleado se haya unido. Además, se mostrará el listado de grupos a los que cada empleado ha sido invitado por un amigo. Cada empleado tiene la opción de aceptar o rechazar la invitación.

Esta página permite la creación de grupos a los usuarios con perfil administrador.

Figura 9. Administrador desde front-end



Fuente: elaboración propia

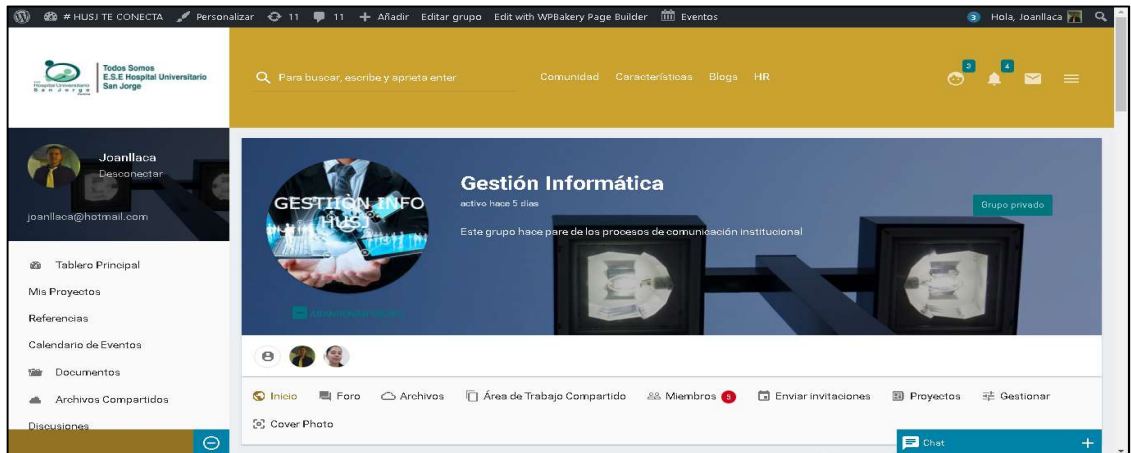
## 1.21 FOROS

#HUSJ TE CONECTA trae inmersa la opción de utilizar foros grupales y foros generales.

Los foros de la intranet HUSJ, se vinculan automáticamente a un sistema de discusión y debate, donde todos los empleados podrán proponer y/o participar de los debates allí planteados; además, de tener la opción de crear temas varios sobre los que opinar u orientar. Como administradores de un foro, podrán decidir

quién publica, de qué forma se publican las entradas y administrarlas para que el foro sea legible.

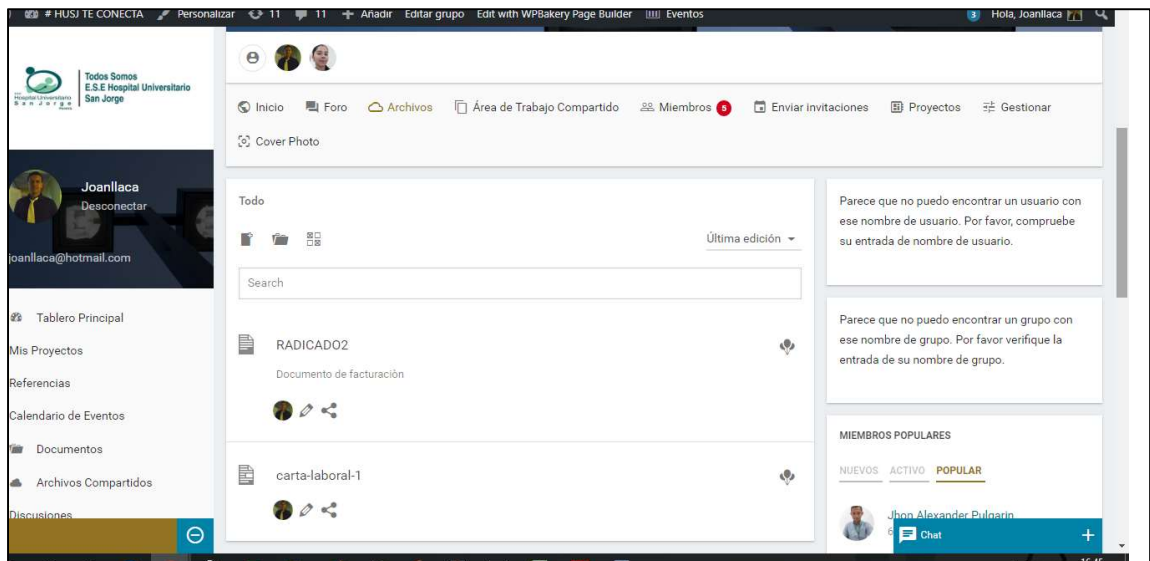
Figura 10. Foros



Fuente: elaboración propia

## 1.22 ARCHIVOS

Figura 91. Compartir archivos



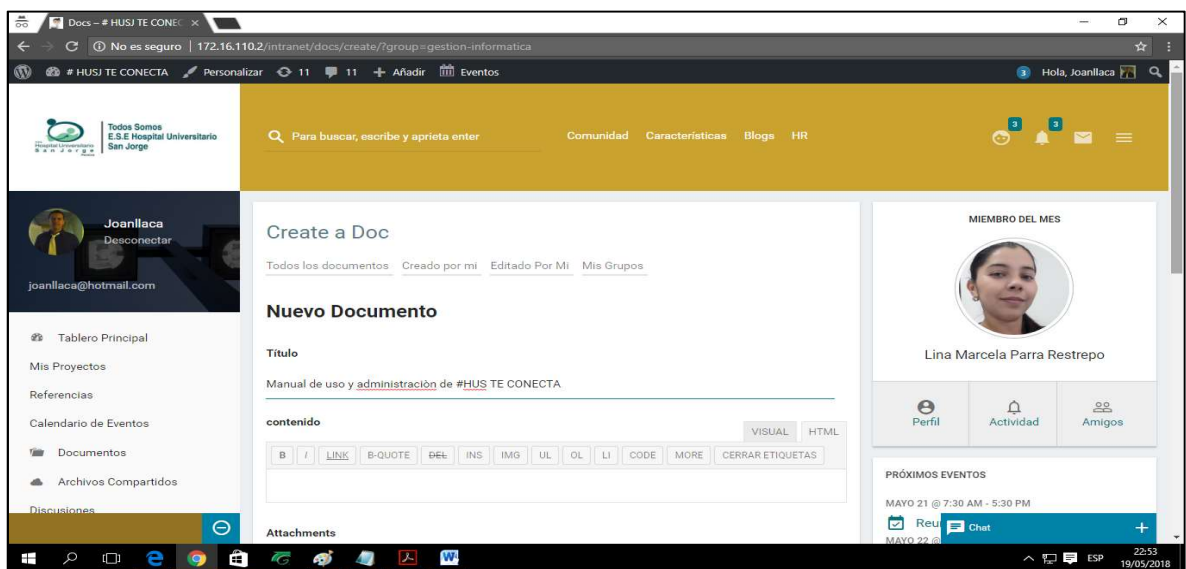
Fuente: elaboración propia

En esta opción #HUSJ TE CONECTA permite el servicio de alojamiento y de compartir archivos en diferentes formatos con un alto nivel de seguridad. Así mismo, posibilita la segmentación y dirección acorde a los diferentes niveles de usuarios: Público, privado, grupos.

### 1.23 ÁREA DE TRABAJO COMPARTIDO

Esta opción de #HUSJ TE CONECTA permite al usuario la creación de documentos compartidos tipo wiki en diferentes formatos, modelos y estilos con la capacidad de ser editados en tiempo real por diferentes usuarios con sus respectivas credenciales que los autoricen para dicha labor.

Figura 12. Área de trabajo compartido



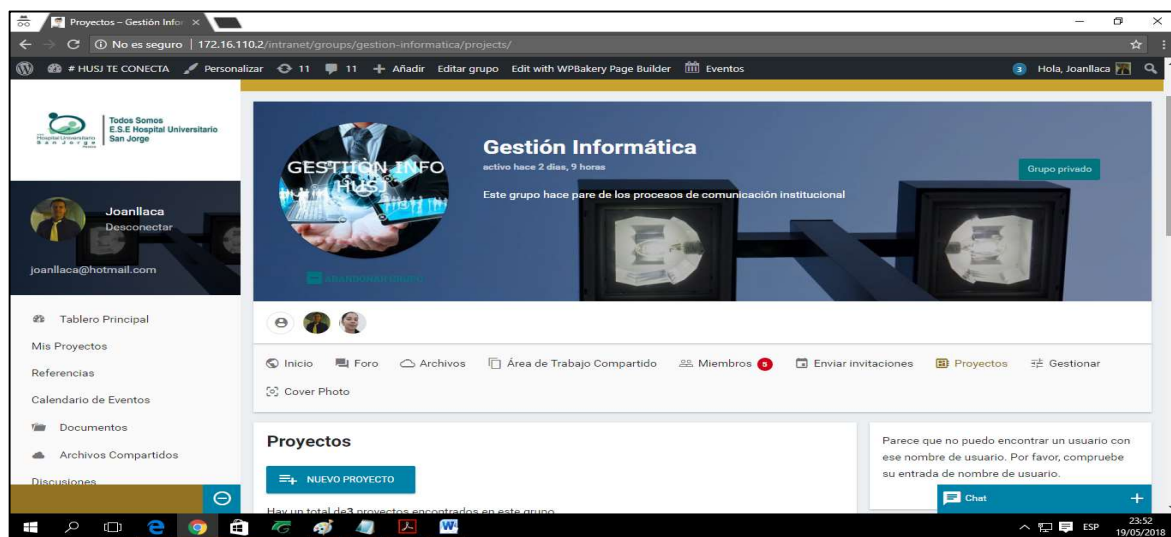
Fuente: elaboración propia

### 1.24 PROYECTOS

Esta herramienta de #HUSJ TE CONECTA maneja la 'Creación del proyecto' y 'Designación de tareas' para los miembros de un grupo. Además, la función

'Gestión de proyectos' solo está disponible si el usuario tiene un 'Grupo' y se requiere que sea 'Administrador de WordPress' o 'Administrador de grupo' o 'Moderador de grupo' para poder asignar un 'Proyecto' a dicho grupo. En resumen, un miembro normal del grupo no puede crear un 'Proyecto' de grupo y asignar 'Tarea' a un miembro del grupo

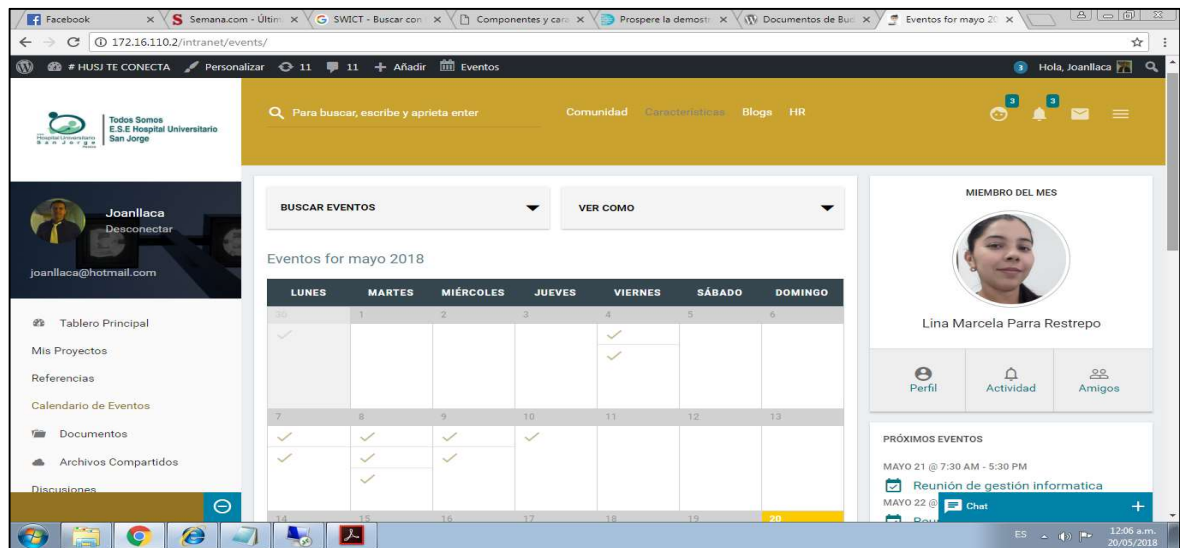
Figura 103. Administrador de proyectos



Fuente: elaboración propia

## 1.25 CALENDARIO DE EVENTOS

Figura 14. Administración de eventos



Fuente: elaboración propia

**#HUSJ TE CONECTA** permite la creación de un calendario de eventos y administrarlo con facilidad. El módulo de Calendario de eventos proporciona calidad de nivel profesional y funciones respaldadas por un equipo en el que puede confiar.

### Características:

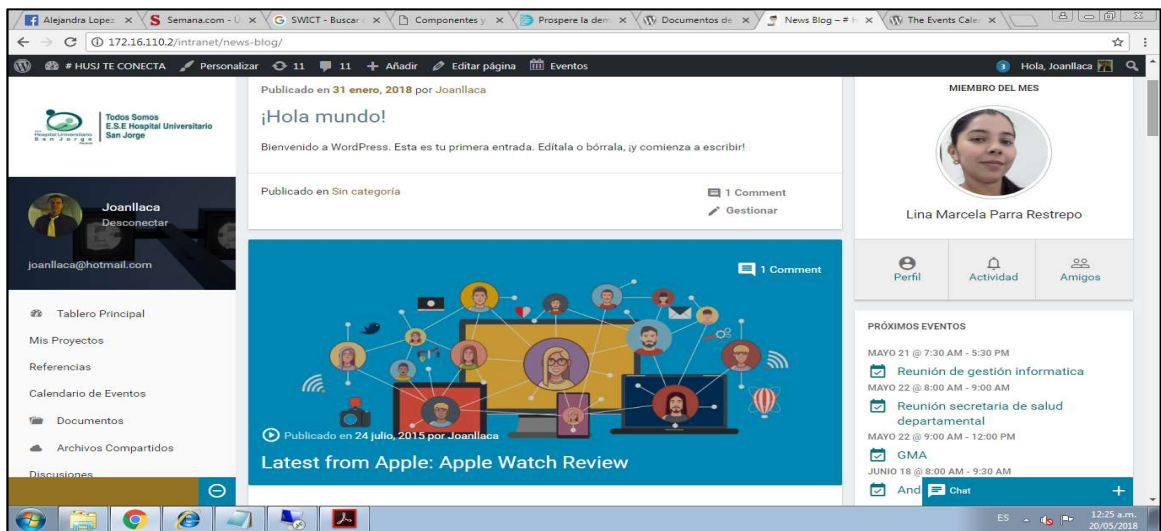
- Lugares y organizadores guardados
- Vista de mes calendario con información sobre herramientas
- Vista de lista de eventos
- Vista del día
- Búsqueda de eventos
- Mapas de Google
- Widget: Lista de próximos eventos
- Taxonomías de eventos (categorías y etiquetas)
- Google Calendar y la exportación de iCal
- Puntos finales de WP REST API

- Completamente ajaxificado para una navegación súper suave
- Totalmente receptivo desde el móvil a la tableta al escritorio
- Aumenta el SEO con Microformats
- Internacionalizado y traducido
- Múltiples hojas de estilo para mejorar la integración
- Extensas etiquetas de plantilla para personalización
- Ganchos y filtros en abundancia

## 1.26 BLOGS

#HUSJ TE CONECTA ofrece la opción a todos los miembros activos, de participar en la creación, edición, y visualiza de contenidos de interés personal, grupal o general, en formato multimedia y enlaces externos con algún tipo de beneficio para la institución.

Figura 11. Administrador de block



Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

Dentro del análisis situacional que se realizó a la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira, se pudo determinar que la mayor parte de su personal es relativamente nuevo, siendo este un factor positivo para la implementación de los nuevos procesos de comunicación interna; sin embargo, el hecho de que el tipo de vinculación laboral de más de la mitad de ellos, sea a través de una cooperativa, y que además, lleven menos de 3 años en la entidad, se convierte en un riesgo, pues es un indicador de la alta rotación de personal que existe en el hospital.

La implementación de estrategias de endomarketing da como resultado avances importantes para la entidad, como lo es: la generación de sentido de pertenencia por parte de todos los empleados sin importar su área de desempeño, el mejoramiento del clima organizacional y la asertividad de la comunicación interna; contribuyendo a que las tareas se realicen con mayor compromiso, calidad y oportunidad, y que de manera articulada todos persigan y alcancen el principal objetivo del hospital, tener usuarios satisfechos con el servicio recibido.

La comunicación interna es un factor determinante en el conocimiento de los objetivos trazados por la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira y cada una de sus áreas; no obstante, depende del empoderamiento de los líderes en dicho proceso, de los medios o canales utilizados, de la frecuencia en la transmisión de dichos objetivos, de la cantidad de personal involucrado en ese proceso y de la evaluación permanente para medir la efectividad de la información suministrada.

Se puede evidenciar que las herramientas digitales han sido parte fundamental en los procesos comunicacionales de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de



Pereira, razón por la cual el desarrollo de la intranet le ha permitido centralizar y dar a conocer toda la información que se debe transmitir oportunamente; además, de ofrecerle a todos los usuarios servicios agradables y funcionales para el desarrollo de sus labores y la gestión de conocimiento, como lo son: mensajería, cronogramas, blogs, capacitaciones, resoluciones, recursos académico-prácticos según su área de desempeño (asistencial o administrativo), foros, entre otros.

Es fundamental generar indicadores de evaluación para medir la efectividad de las estrategias encaminadas a fortalecer los procesos de comunicación interna dentro de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira, con el fin de fortalecer aquellas acciones que han sido exitosas y de generar planes de mejora para aquellas que no han dado los resultados esperados.

## RECOMENDACIONES

El aplicativo desarrollado #HUSJ TE CONECTA debe convertirse en una herramienta indispensable para la comunicación interna de la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira, para que logre el reconocimiento de marca interna dentro de la institución.

La implementación del aplicativo #HUSJ TE CONECTA debe iniciarse con los jefes inmediatos, ellos deben ser los promotores de la necesidad de la utilización de la herramienta, la correcta utilización de la misma y ser generadores de ejemplo institucional.

Para la implementación del aplicativo #HUSJ TE CONECTA se deben seleccionar líderes los cuales deben ser capacitados y ellos se encargarán de transmitir y apoyar el uso y manejo de la herramienta.

Para la buena ejecución del plan de acción, es fundamental organizar y empoderar el área de mercadeo, y que esta a su vez , conozca y reconozca la importancia de satisfacer al cliente interno para la obtención de los objetivos comerciales de la entidad. De igual forma, se hace necesario que el área de Talento Humano del hospital, haga parte activa de todo el plan y sea a través de esta, que se gestionen los recursos físicos, económicos y de infraestructura para la implementación de todas las acciones.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, Héctor. Evaluación de la atención médica. Expectativas de los pacientes y de los trabajadores de la unidad médica Salud Pública de México 32. México, 1990. P. 171.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definición formal de marketing. Citado por KOTLER, Philip, & KELLER, Kevin Lane. La dirección de marketing. En: Dirección de Marketing. México, 2009. P. 6.

ANDREASEN, Alan R. Marketing social marketing in the social change marketplace. Journal of Public Policy & Marketing. United States, 2002, vol. 21, no 1, p. 3-13.

ARNOLETTI, Eduardo Jorge; DÍAZ, Ana Carolina. Un aporte a la gestión pública. Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración Pública. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2009b/550/index.htm>. Argentina, 2009

ARRIBAS, Amaia. Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. Razón y Palabra. México 2005, vol. 11, no 48.

BEERLI PALACIO, Asunción; MARTÍN SANTANA, Josefa D.; PORTA, Miguel. Marketing as a tool to increase the effectiveness of public health plans. 2008

BRICEÑO DE GÓMEZ, María Ysabel; GARCÍA DE BERRIOS, Omaira. En: La servucción y la calidad en la fabricación del servicio. Venezuela. 2008, no 1, P. 21.

BRIS, Mario Martín. En: Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. España, 2000, no 27, P. 104.

BOHNENBERGER, Maria Cristina. Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Universitat de les Illes Balears. España, 2005.

BUDDYPRESS. BuddyPress Components and Features. [En línea] 2018. [Citado el: 25 de mayo de 2018.] <https://codex.buddypress.org/buddypress-components-and-features/#extended-profiles>

CHIAVENATO, Idalberto. Clima Organizacional. México. 1992.

DUBRIN, Andrew J. Modelo para el mejoramiento de las habilidades interpersonales. En: Relaciones humanas - comportamiento humano en el trabajo. México, 2008. P. 1, 3.

EIGLIER, Pierre; LANGEARD, Eric. Servucción: el marketing de servicios. México, 1989. P.3. CORELLA, José M. Introducción a la gestión del marketing en los servicios de salud. En: <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/B31A650F-3952-4E42-A4C2-1439ED42F72D/147806/marketing1.pdf>. España, 1998. P. 132.

FAYOL, Henry. La administración. Paris, 1970.

FERNÁNDEZ, Laura. ¿Qué es el endomarketing? España, 2014. Disponible en: <https://www.womenalia.com/es/expertos/179-marketing-y-ventas/1549-que-es-el-endomarketing>.

GEORGE, William R. Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. Journal of Business Research. United States, 1990, vol. 20, no 1, p. 63-70.

ISACA. Implementierungsleitfaden ISO/IEC 27001:2013. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de [/www.isaca.de/sites/pf7360fd2c1.dev.team-wd.de/files/attachements/isaca\\_leitfaden\\_i\\_gesamt\\_web.pdf](http://www.isaca.de/sites/pf7360fd2c1.dev.team-wd.de/files/attachements/isaca_leitfaden_i_gesamt_web.pdf)

JONES, Peter. Internal marketing. International Journal of Hospitality Management. United Kingdom, 1986, vol. 5, no 4. P. 201-204.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Desarrollo de la estrategia de marketing y la mezcla de marketing. En: Fundamentos de marketing. 2003, México. P. 233-533.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. El marketing en el siglo XXI. En: La Dirección del Marketing. México, 2006. P. 16.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing y del proceso de marketing. En: Fundamentos de marketing. México, 2003. P. 4.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing: Generación y captación del valor del cliente. En: Fundamentos de marketing. México, 2013. P. 10.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. Social Marketing, Improving the Quality of Life. UNITED STATES, 2002. P. 206

KOTLER, Philip H. La planificación de programas de marketing. En: Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. México, 1992. P. 637, 655.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing: Administración de relaciones redituables con los clientes. En: Principios de marketing. México, 2008. P. 5

KOTLER, Philip. Marketing estratégico para organizaciones sin fines de lucro. Estados Unidos. 2002, p. 5

KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social marketing: an approach to planned social change. The Journal of Marketing. United States, 1971. P. 3-12.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública. Estados Unidos, 1992. P. 12-18.

LATINOVIC, LJUBICA, y otros. Manual de Mercadotecnia Social en Salud. [En línea] julio de 2010. [Citado el: 18 de mayo de 2018.] [http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/programas/Manual\\_Mercadotecnia.pdf](http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/programas/Manual_Mercadotecnia.pdf).

LEY 100 DE 1993. 1993. Ccongreso de la republica. [En línea] 1993. [tps://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/pdf/ley\\_0100\\_1993.pdf](tps://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/pdf/ley_0100_1993.pdf).

LEY 1712 DEL 2014. 2014. Congreso de la republica. [En línea] 2014. <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/LEY%201712%20DEL%2006%20DE%20MARZO%20DE%202014.pdf>.

LÓPEZ, Berto. ¿Qué es un plugin WordPress y para qué sirve? [En línea] mayo de 2018. [Citado el: 25 de junio de 2018.] <https://www.ciudadano2cero.com/que-es-un-plugin-wordpress/>.

LÓPEZ HERNÁNDEZ, Robert. Informe de gestión ESE Hospital Universitario San Jorge de Pereira, II Periodo. Colombia, 2017.

McCARTHY, Jerome E. Marketing Mix. Citado por BABY, Jaime; LONDOÑO, Juan Gonzalo. Las P's de Mercadeo. Algunas precisiones. En: AD-minister. Colombia, 2008, no 12. P. 151.

MEDINA AGUERREBERE, Pablo. The strategic nature of the external projection of the hospitaller brand: the case of Mayo Clinic. Universidad y Salud. Spain, 2011, vol. 13, no 2. P. 79-86.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las Organizaciones: Un Modelo para la Gestión del Cambio. Colombia, 2006.

MORRIS, Zoë Slote; CLARKSON, Peter John. Does social marketing provide a framework for changing healthcare practice? Health Policy. United Kingdom, 2009, vol. 91, no 2. P. 135-141.

MUÑIZ, Rafael. La comunicación dentro del marketing. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

PÉREZ PORTO, Julián; MERINDO, María. Definición.de: Definición de Marketing Mix. 2014. Disponible en: <https://definicion.de/marketing-mix/>

RANGUN, & KARIM. Definición Marketing Social. 1991. Citado por: ROMERO, Luis Alfonso Pérez. En: Marketing social: teoría y práctica. México, 2004. P. 3.

REGALADO, Otto; ALLPACCA, Roy; BACA, Luisa; GERÓNIMO, Mijael. El endomarketing y su relación con la gestión de recursos humanos. En: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. Perú, 2011. P. 29-30.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. México, 2004. Citado por: REGALADO, Otto; ALLPACCA, Roy; BACA, Luisa; GERÓNIMO, Mijael. El endomarketing y su relación con la gestión de recursos humanos. En: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. Perú, 2011. P. 30.

RAMIÓ, Carles. Teoría de la organización y administración pública. Argentina, 2016. P. 1.

SESPAS Report. Spain, 2008, vol. 22, p. 27-36.

STANTON, William J.; ETZEL, Michael J; WALKER, Bruce J. El campo del marketing: el concepto del marketing. En: Fundamentos de marketing. México, 2007. P. 9.

TALAVERA PLEGUEZUELOS, Clemente. Calidad Total en la Administración Pública. España, 1999.